سلسلة كتب المدرب الفعال



مورد إرشادات مقتضبة عملية ومباشرة موجه

للمدربين والمنشطين والميسرين والمعلمين

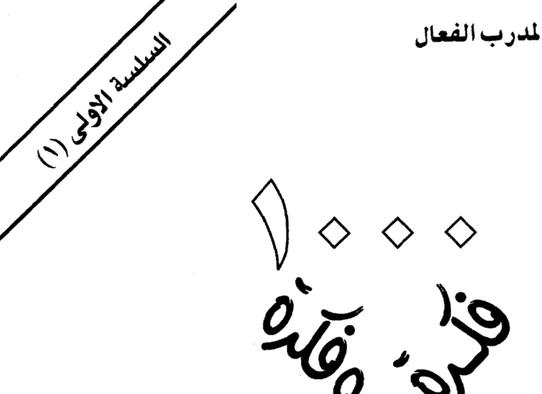
1000 Tips: A Facilitative Resource For: Trainers • Activators • Facilitators and T

حسين محمد حسنين
خبير في شؤون التنمية الريفية والتدريب

١٤٢٠هـ-١٩٩٩م



سلسلة كتب المدرب الفعال



مورد إرشادات مقتضبة عملية ومباشرة موجه

للمدربين والمنشطين والميسرين والمعلمين

1000 Tips: A Facilitative Resource For:
Trainers • Activators • Facilitators and Teachers

حسين محمد حسنين

الطبعة الأولى / في عمان
١٤٢٠هـ - ١٩٩٩م

موافقة دائرة المطبوعات والنشر
رقم الاجازة المتسلسل ١٩٩٨/١٢/١٧٥٨م

رقم التصنيف : ٣٠٢٫٣
المؤلف ومن هو في حكمه : حسين محمد حسنين
عنوان الكتاب : ١٠٠٠ فكرة وفكرة (دليل للمدربين)
الموضوع الرئيسي : ١ - العلوم الاجتماعية
٢ - التفاعل الجماعي
رقم الايداع : ١٩٩٨/١٢/٢١٠٤
بيانات النشر :

* - تم اعداد بيانات الفهرسة والتصنيف الأولية من قبل دائرة المكتبة الوطنية

الطابعون
جمعية عمال المطابع التعاونية
هاتف ٢ - ٤٦٣٧٧٧١ - فاكس ٤٦٣٧٧٧٣
ص . ب ٨٥٧ - عمان ١١١١٨ الأردن

١٠٠٠ فكرة وفكرة

تأليف : حسين محمد حسنين

تمت طباعة هذا الكتاب في مطبعة : **جمعية عمال المطابع التعاونية**

عدد النسخ المطبوعة (الطبعة الاولى) : **(١٠٠٠) نسخة**

المراجعة اللغوية : **الاستاذ صالح أحمد البوريني**

عنوان المؤلف :

حسين محمد حسنين

ص . ب ٢١٢١٩٩ عمان ١١١٢١

المملكة الاردنية الهاشمية

إلـى زوجـتـي ......،،

إلى بناتي فــوزيه وفاديه وفــدوى ودعــاء

إلى إبني فــوزي ......،،

إليـهـم جميعاً حُبي وتقديري لـما يـتـحملونه

ومـا يـسـاهـمـون بـه من جـهـود أثـنـاء

تـجهيز مؤلفـاتــي .

إلـيـهـم أهـدي هـذا الإنـجـاز

حـسيـن

الفهرس

بسم الله الرحمن الرحيم

مقدمــة

١٠٠٠ فكرة وفكرة إرشادية وعملية للمدربين والميسرين والمدرسين ، هو الجزء الأول من سلسلة لكتب وأدلة شرعت بتأليفها لتوثيق النتاجات التي أفرزتها جملة من البرامج والورش التدريبية منذ عام ١٩٩٤ وحتى نهاية عام ١٩٩٨ .

وبين أيدي المدربين ومساعديهم ، والميسرين ومعاونيهم ، والمدرسين والمثقفين ، والخطباء ، والوعاظ ، والمرشدين ، والمهتمين بإذكاء الوعي ، نضع اليوم هذا النتاج الذي لم يكن ليرى النور لولا إرادة الله أولاً وأخيراً .

إن المتفحص لهذا الإنجاز لا بد له من أن يقف على حقيقة أن العمل مع الناس ليس بالأمر اليسير ، فهو ـ أي العمل مع الناس ـ إنما يستلزم إمتهان حرفة ليست كباقي الحرف العادية ، إنها حرفة صعبة شاقة ، لكنها ممتعة وشيقة .

يقدم هذا الكتاب مجموعة من الأفكار الإرشادية بصورة مختصرة ، ولكن الفكرة الواحدة تنطوي على مضامين فنية عديدة ، وقد يجد القارئ بعض أشكال التكرار ، ومرد هذا عائد إلى طبيعة خاصة بالإرشادات التي تظهر الحاجة إلى ذكرها غير مرة تحت أكثر من باب واحد .

وحيث من الصعوبة بمكان أن أحيط في هذا المقام بأسماء جميع المشاركات والمشاركين الذين شاركوني بالحضور للبرامج التدريبية وكان لهم كبير الفضل في الوصول إلى العديد من الأفكار الإرشادية عبر مجموعات العمل ؛ إلا أنني أتوجه بعظيم الشكر والامتنان لهم جميعاً ولمؤسساتهم التي أوفدتهم .

سائلاً الله العلي القدير أن يوفقنا جميعاً لما يحبه ويرضاه ، وأدعوه جلت قدرته أن يجعل من هذا الكتاب ما ينفع الناس ويفيدهم .

والله من وراء القصد .

المؤلف

حسين محمد حسنين

في مجال تعليم الكبار وخصائص تعليمهم
Adult Learning

يجب أن تحترم مبادئ تعلم الكبار

فيما يلي ثلاثة عشر مبدأ من مبادئ تعلم الكبار ؛ نرجو أن تتذكرها دوماً .

- التركيز على المشكلة وليس على الموضوع .
- الاستخدام الحالي لما يتم تعلمه .
- الأخذ بخبرات المشاركين .
- الربط بين الخبرات السابقة والخبرات الحالية .
- التعلم الإفرادي وأنماطه .
- ضبط المتعلم للأمور (Learner Control) .
- الصورة الكلية أولاً ثم العناصر الفرعية .
- التفكير الكلي المتكامل .
- المشاركة الفاعلة .
- توفير وقت كافٍ للمهمات .
- وضوح التعليمات .
- التأكد من فهم المفاهيم والمصطلحات (تغذية راجعة) .

خصائص تعليم الكبار

- توفير البيئة المريحة .
- الاهتمام بالاتصال المتبادل مع فئات مختلفة .
- قبول التعليم الذي يلبي حاجة لديهم .
- لديهم اهتمام بنوعية العلاقة القائمة بين المدرب وبينهم .
- تجنب فرض الأفكار .
- قبول المدرب بشروط محددة .
- حبهم للمشاركة في مراحل التعلم .

- اختيار الوقت المناسب .
- رفض الاختبارات .
- لديهم تقدير واحترام لمن يثقون به .
- لديهم الرغبة في تنويع الأساليب .
- سرعة الملل ورفض الاستماع لفترة طويلة والرغبة في التعبير .
- مقاومة التغيير إلا بتوفير بدائل مقنعة .
- لديهم رغبة في مباشرة الممارسة بأنفسهم .

في مجال التدريب
Training

- كل برنامج تدريبي هو أمر مختلف ، وهو حالة خاصة مميزة بحد ذاته .
- كل برنامج تدريبي يجب أن يخاطب حاجات خاصة للمشاركين .
- المناسبة التدريبية يجب أن تكون مناسبة فعالة للمشاركين وليس فقط لنا كمدربين .
- يزداد ميل الناس إلى التذكر حينما ينخرطون بفعالية ويستمتعون بما يعملون ويقولون .
- خطط للحدث التدريبي وكأنما تخطط لرحلة ؛ فهناك البداية والمنتصف والغاية ، فهذا من شأنه أن يجعل التدريب أكثر وضوحاً ، ويجعل المشاركين على علم بموقعهم أو بمرحلتهم التي يجتازونها .
- تذكر أن المشاركين يحتاجون إلى معرفة غاية مشاركتهم وكيف يتجهون إليها ، ولهذا يجب أن تجعل الأهداف واضحة إلى أقصى درجة .
- تذكر كذلك أن المشاركين يرغبون بمعرفة كيفية وصولهم إلى هناك .
- وكلما أمكن ركز على أن يدلي المشاركون بخبراتهم أكثر من إخبارهم أنت بخبراتك ، وأثن على ما أتوا به .
- تجنب ما أمكن المدخلات المباشرة (Direct Inputs) من طرفك ، وتذكر أن التدريب الجيد هو التدريب الذي يستخدم كمية محددة من المدخلات المباشرة من قبل المدربين .
- أتح الفرصة للمشاركين لتقديم تغذيتهم الراجعة (Feedback) .
- اعتبر أن كل مناسبة تدريبية هي فرصة جديدة ستتعلم منها شيئا جديدا .

في مجال برمجة التدريب
Programming Training

إذا استطعت أن تدير الوقت فإنك تستطيع إدارة كل شيء ، إن برمجة التدريب عنصر هام من عناصر تصميم البرنامج التدريبي . والنقاط التالية تم جمعها عن طريق الخطأ والصواب وعلى الأغلب عن طريق الخطأ .

- إبدأ بالقهوة والشاي والعصير ؛ بأمكانك البدء فعلياً في تمام الساعة ١٠,١٥ العاشرة وخمسة عشر دقيقة إذا كان الوقت المعلن في البرنامج للشاي والقهوة والمحادثة غير الرسمية هو الساعة ٩,٤٥ التاسعة وخمس وأربعون دقيقة .
- إبدأ باي حال من الأحوال في الوقت المقرر ، حتى لو كان وصول المشاركين على فترات متقطعة لأي سبب من الأسباب ، فإن ذلك لا يمنع من أن تبدأ في الوقت المحدد والمعلن عنه ، ولكن ؛ بإمكانك والحالة هذه أن تعمل أشياءاً ليست على درجة عالية من الأهمية مقارنة بالموضوعات الأخرى اللاحقة حتى يصل الجميع ، وتذكر أنك إذا تأخرت في البدء ؛ فإن المشاركين الذين بذلوا جهداً للوصول في الوقت المحدد سوف ينتابهم شعور الاستياء .
- توقف في الوقت المحدد للتوقف ، أو قبل الوقت المحدد للتوقف بقليل ، خاصة فيما يتعلق بأوقات الاستراحات ووجبات الطعام ، وينبغي أن لا يخيب ظنك إذا علمت بأن المشاركين يرغبون فعلاً بالتوقف لاستراحات الطعام والشراب قبل موعدها المحدد بخمس دقائق .
- لا تقل عودوا في غضون عشرين دقيقة ؛ فلا أحد قد يعلم متى تبدأ العشرون دقيقة ، أن الأكثر فاعلية وتأثيراً هو أن تقول : من فضلكم هل يمكن أن نعود لنستأنف في الساعة ١١,٢٣ الحادية عشرة وثلاث وعشرين دقيقة ؟ إن الأوقات المحددة بهذا الشكل من الأغلب أن تستقر في ذاكرة الناس وتفعل فعلها .

- خطط كمًّا معقولا من الوقت للاستراحات ؛ وكما هو الأمر في احتساء الشاي والقهوة مع البسكويت ؛ فإن من المحتمل أن يحتاج الناس إلى إجراء مكالمة هاتفية إلى جانب حاجة الناس إلى الحديث .

- في بعض الأحيان تجنب الاستراحات ، ولكن أبق على القهوة . من المستحسن أحياناً إعطاء المشاركين خمس دقائق لإحضار القهوة أو المرطبات داخل القاعة ومن ثم البدء بالمناقشة الحلقية ، أو أداء مهمة ما من المهمات من خلال مجموعات عمل ، حيث يمكنهم احتساء القهوة خلال أدائهم للمهمة .

- لا تخطئ التقدير ، ولا تقلل من تقديرك للوقت الذي تحتاجه مجموعة أو أشخاص لتناول الغداء ، فمثلاً ؛ إذا كان التدريب في أحد الفنادق ، فإن من المحتمل أن تحدث بعض التأخيرات في الخدمة أو لطول الطابور (Queues) .

- حينما يكون الغداء سريعاً ؛ تأكد بأن لا تبقي المشاركين ينتظرون طويلاً بعد الانتهاء من تناول طعامهم ، ويمكن عمل ذلك عن طريق تكليف المشاركين بمهمة ما أو عمل معرض للمواد التدريبية ، بهذا يمكن للمشاركين أن يستغلوا الوقت المتاح لديهم .

- أعلن عن وقت محدد للانتهاء ، وهذا من شأنه أن يساعد المشاركين لتخطيط الأنشطة الخاصة بهم ، أو تجهيز أمتعتهم ، أو اصطحاب أطفالهم من المدرسة إلى البيت ، حاول دائما أن تنتهي في الوقت المحدد ، أو قبل ذلك بقليل ، ولكن بإمكانك أيضاً أن تبقى في محادثة غير رسمية مع بعض المشاركين الذين ليسوا على عجلة من أمرهم .

- لا تحاول أن تعمل كل شيء قد حضرت نفسك إليه . إذا لم يسعفك الوقت لتغطية كافة ما خططت وأعددت له ؛ فأسقط من حسبانك بعض الأنشطة التي هي لَيست ضرورية ولا حاسمة وقليلة الأهمية .

---

* في مجال برمجة التدريب راجع كتاب : (٥٠٠) خطوة للمدرب من تأليف : فل ريس وبريندا سميث الصادر عام ١٩٩٥ من كوجان للطباعة والنشر ، لندن ، من ص ١٦ ـ ١٧ .

في مجال التحضير الجيد
Good Preparation

خلف المشهد

- من الأمور الحاسمة هو إعدادك للتحضيرات قبل بدء التدريب ، فهذا من شأنه أن يريح الجميع ويجنبك الاضطراب .
- بيِّن الطريق . جهز إشارات توضيحية على الطرق والمداخل ، وتذكر بأن المشاركين قد يجدون صعوبة في الاهتداء إلى موقع التدريب في بناية يأتونها ربما للمرة الأولى .
- جهز باجات (Badges) لكل شخص بما في ذلك نفسك . استخدم باجات للمقاعد بأحرف كبيرة ليتمكن الجميع من رؤيتها ، تأكد غير مرة من كتابة الأسماء بشكل صحيح ؛ فالناس لا تحب أن تنادى بغير أسمائها .
- غذِّ الجسم والعقل ، راجع ترتيبات الطعام وراعي الحاجات الخاصة لدى البعض حول أنواع الطعام والاستراحات .
- جهز نماذج التقويم . اجعل هذه النماذج خاصة بالحدث التدريبي نفسه ؛ فهذا سيمكنك من الحصول على تغذية راجعة تفصيلية حول ما تم تحقيقه من أهداف ، وكذلك رصد أي توقعات لم يتم بعد تلبيتها .
- افحص معداتك ، وتأكد من أنك تعرف كيف تستخدمها ، مثل المسلاط وجهاز الفيديو التي يمكن أن تستخدمها خلال الجلسة .
- جهز أنشطة وألعاب التعارف وكسر الجمود سلفاً .
- وفِّر نسخاً كافية من المواد التي ستوزع على المشاركين .
- تأكد من تسلسل الشفافيات والملاحظات التي ستستخدمها للشرح .
- تعرف إلى من سيحضر ، حضر قائمة بالأسماء سلفاً .

* نفس المرجع السابق من ص ٢٤ ـ ٢٥ .

في مجال تقديم المرطبات
Refreshments

لا تبخل في تقديم المرطبات



قليل من الناس يؤمن بأثر هذا الجانب على عمليات الاتصال والتدريب والتعليم . المرطبات والطعام والضيافة ... الخ ؛ هذه حاجات أساسية للناس ، وفي هذه المرة سوف نتحدث بشكل أساسي عن أهمية هذه الحاجات بالنسبة للمدربين والمشاركين .

- وفر ما يكفي من الشاي والقهوة والعصير والماء .... الخ ؛ ليجده المشاركون حال وصولهم . أن الناس بحاجة لذلك باستمرار وتذكر أن المشاركين ربما يكونوا قد وصلوا من مناطق نائية ، أو أن الحر شديد فهم بحاجة إلى ما ينعش جوفهم ، أو أن البرد شديد فهم بحاجة إلى ما يدفّي جوفهم ، أو ربما علينا أن نتذكر أن معظم الناس تخرج هذه الأيام من بيوتها دون تناول وجبة الإفطار بسبب السرعة ولعل هذا جزء من ضريبة هذا العصر .
- وفر خيارات .إن الناس تشعر بارتياح أكثر إذا ما توافر أمامها أكثر من بديل ، خاصة فيما يتعلق بأمور الشراب والطعام : شاي / قهوة / نسكافيه / حليب / عصير / ماء ساخن / ماء بارد / أكواب / محارم ... الخ .
- لا تَنْسَ توفير كمية احتياطية (زيادة) ؛ فهناك فروق فردية ودرجات مختلفة من الحاجة إلى الطعام والشراب ، ولكي لا نقع في حرج فالاحتياط واجب ببعض الزيادات .
- لا تَنْسَ نصيب المتأخر ؛ فللظروف أحكامها : تأخر السيارة / هبط عجل السيارة / المواصلات صعبة / مررت على البنك ... الخ ، وفي كثير من الأحيان لا يكون التأخير بسبب المشاركين أنفسهم ، إنما بسبب ما يحيط عملهم وظروفهم من عوامل مختلفة .

- وفر كمية كافية من المنعشات ، وتذكر بأن الاستراحات المنتظمة تساعد على تنشيط الدماغ ، وتجعله يعمل بفاعلية أكثر .
- وفر مكاناً للجلوس بجانب طاولة المنعشات ؛ فبعض الناس قد يعانون من تعب الوقوف ، أو لديهم ألم في الظهر أو ما شابه ، كما أن الجلوس على طاولة أثناء تناول المرطبات يعني على الأغلب وجود فرصة للمناقشة .
- ثبِّت الطاولة في مكان ملائم يسهل الوصول إليه ، وإذا كان عدد المشاركين كبيراً فثبت الطاولة بحيث تسمح لهم بتناول المنعشات من كلا جنبيها .
- راقب الموازنة ، وتذكر أن الطعام الخفيف والبسيط يساعد الناس على أن يبقوا يقظين .
- التنوع هو خاصية البشر والحياة ، في مجموعتك التدريبية ربما تجد من هو نباتي أو من يحب الخبز كثيراً ، أو من لا يستطيع تناول لحوم معينة أو البيض ؛ ولذلك يجب أن تراعي الخصوصيات .
- وفر وقتاً كافيا لتناول الطعام ، معظم نتاجات التقويم تشير إلى أن أكثر مظاهر البرنامج نجاحاً هو تعرفنا إلى أصدقاء جدد ، أو المحادثة والمناقشة فيما بين المشاركين .
- الأهم من ذلك كله التأكد من جودة وصلاحية ما سيدخل إلى أمعاء الناس .

في مجال تعارف المشاركين
Getting to Know Each Other

إن تعارف المشاركين فيما بينهم ؛ والكيفية التي تتم بها عملية التعارف لها عظيم الأثر على تقدم البرنامج ، وفيما يلي بعض الأفكار المساعدة في ضمان تعارف المشاركين ومعرفتهم ببعضهم البعض .

- وازن بين عمق التقدمات ومدة البرنامج . فمثلاً عندما تبدأ برنامجا لمدة خمسة أيام فإن التقدمات الموسعة عن خلفية المشاركين تبدو معقولة ، ولكن لنفترض أن لديك ورشة عمل لمدة يوم واحد ؛ حينها من المهم ضمان أن تكون التقدمات قصيرة .

- أطلب من المشاركين ـ وبشكل حلقي ـ أن يقدموا لأنفسهم تحت عنوان : من أنا ؟ وبماذا أؤمن ؟ إن هذا النشاط من شأنه أن يمنح المشاركين فرصة لتوضيح خلفيتهم ، إلى جانب التعبير عن وجهات نظرهم فيما يتعلق بموضوع الجلسة .
- أطلب من المشاركين أن يجروا مقابلة ثنائية (كل أثنين معا In Pairs) ، ثم أطلب أن يقدم كل مشارك المشارك الآخر تقدمه مختصرة . إن هذا الأسلوب من شأنه أن يظهر معلومات عن المشاركين ربما كان من الصعب أن يقدمها المشارك عن نفسه ، ويمكن أن يقدم المدرب قائمة مطبوعة من الأسئلة التي يمكن استخدامها في المقابلة ولالتزام بها ، أو استخدامها مع شيء من الإضافة أو ترك الأمر للاختيار الذاتي .
- قدم لكل مشارك أنموذجاً ثم اطلب تعبئة الأنموذج بشيء من التفصيل عن خلفيتهم ، ووجهات نظرهم ، وخبراتهم ثم اعرض نماذجهم على الحائط .
- « شيئا واحدا حقيقة أحبه » ، أو « شيئا واحدا حقيقة أكره » أو كلاهما . اطلب من المشاركين أن يحددوا الأشياء السابقة ، وأن يتحدثوا بكلمات مختصرة عن أنفسهم ، أو أن يعبروا عن ذلك بالشكل الذي يرضونه .
- ما الذي أريده حقا من هذا البرنامج ؟ ولماذا ؟ هذه طريقة من الطرق التي تسمح للمشاركين بتحديد توقعاتهم الشخصية وبعض ما يحيط بهذه التوقعات حول البرنامج .
- « أربعة أشياء مشتركة » . قم مسبقاً بإعداد قائمة تحتوي على مجموعة من الأشياء التي يهتم بها الناس ؛ آيات ، معتقدات ، قيم ... الخ . واطلب من كل مشارك أن يختار ستة أشياء منها تتطابق معه ، ثم اطلب منهم أن يقارنوا استجاباتهم ولأن يحددوا ما يشتركون به . إن هذا يمكن أن يساعد على إيجاد جو من الألفة ، ويزيد من التقبل في بداية البرنامج .
- وزع ورقة كصحيفة تحتوي على بعض الأسئلة ، وعلى المشاركين أن يبحثوا عن الشخص الذي :-

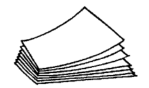
* يحمل نفس لون العيون .
* يفضل اللون الازرق .
* يحب أكل المقلوبة .
* الورد أجمل زهوره .
* يرغب في قضاء الإجازة في باريس .
* يحب مطالعة كتب المغامرات .
* يحب الأفلام البوليسية .

ثم يدون اسم الشخص مقابل الحالة التي تتطابق .

• رسم ملصق (Draw a Poster) . اطلب أن يجلس كل أثنين من المشاركين معا ، وأن يبدأوا تبادل أطراف الحديث عن ما يحبون وما يكرهون ، وكذلك أي شيء يرغب المشاركون بالحديث عنه إلى بقية المشاركين ، ثم اطلب منهم أن يرسموا ملصقات (لوحات) على أن يثبتوا عليها بعض المعلومات التي تشاركوا بها ثم يتعرّفون على الأشخاص من خلال محتواها .

• التقط صور المشاركين حال وصولهم ، وذلك بعد أخذ الإذن منهم ، ثم ثبت الصور على لوحة ، ثم أطلب أن يدونوا شيئا حسنا واحداً على اللوح في ضوء الصور ، ومع تقدم البرنامج اطلب تدوين مزيدٍ من النقاط (الجيدة فقط طبعا) .





في مجال المحتوى التدريبي
Training Content

- اربط مباشرة بين محتوى النشاط التدريبي والأهداف المعلنة .
- تذكر أن معظم الأنشطة التدريبية تستهلك وقتاً أكثر مما قد تتخيل ، وهذا الأمر على غاية من الأهمية ، خاصة عند دمج أنشطة تدريبية جديدة لم تقم باستخدامها من قبل ، فمن المفضل أن تخصص (٤٥) دقيقة لمثل هذا النشاط وإذا حدث أن وجدت بأنه قد أستهلك فعلا (٣٠) دقيقة حينئذٍ بإمكانك القيام بشيء آخر ، ولكن حدوث العكس هو المشكلة .
- لا تتشدد كثيراً على محتواك الذي تريد تقديمه ، فمن السهل جداً أن نتمسك بأشياء مما يستعصي على المشاركين تقبله ، خاصة إذا كان لديهم وجهات نظر على الأغلب مخالفة لما لدينا .
- من الأفضل أن تعطي (Give) المشاركين محتواك ، فهذا أفضل من أن تخبرهم به (Tell) ، إن هذا من شأنه أن يوفر وقتاً ، ويجعل المشاركين يقضون وقتاً أكثر في أكتشاف القضايا .
- حاول أن تضع الأفكار الرئيسة المتعلقة بالمحتوى في ملخصات (Summaries) .
- تأكد أن المحتوى موثوق ، وجدير بالإهتمام ، ويتصف بالحداثة والصحة ، ومن المفيد أن نتذكر هنا أن من الأهمية بمكان البحث عن زميل موثوق ، لديه الرغبة في أن ينظر بعين ناقدة ومحللة ، ومن ثم يعطيك تغذية راجعة عن أي شيء يمكن لك تعديله .
- لنتذكر أن المحتوى عرضة للتغيير ، في الغالب يقدر المشاركون برنامج التدريب إذا ما وجدوا محتوىً حديثاً يخاطب احتياجاتهم ، وتأكد من توفير مراجع كافية ، وذلك عن طريق قائمة مطبوعة .

- دع المشاركين يساعدونك في تطوير المحتوى ، وتذكر أن تأخذ بعين الاعتبار في برنامجك التدريبي المقبل جميع الملاحظات والأسئلة والإجابات التي أتى بها المشاركون في البرنامج الحالي ، ولهذا فإن من المهم تدوين ملاحظات المشاركين أولاً بأول .
- ركز على ما سيفعله المشاركون خلال البرنامج التدريبي ، إن النشاطات التي تكرسها في البرنامج هي عنصر هام ، ومن خلالها يستطيع المشاركون إبداء وجهات نظرهم حول المحتوى ، لأن هناك علاقة بين المحتوى والنشاط .
- تأكد من وجود محتوى إحتياطي (Spare Content) أو كما يقال : تحت ردائك ، فعلى سبيل المثال : عندما يحدث أن يكون المشاركون على علم كثير بالموضوع ، فحينها قد تضطر إلى تجاوز أو حذف النشاط التدريبي . ولذلك ننصح بأن تحتاط على بدائل للاستفادة من الوقت المتاح بشيء نافع .

« في كثير من الأحيان يمكن للمدرب أن يبني المحتوى التدريبي مع المشاركين »



- تذكر أن المشاركين ينشدون معرفة الاتجاه الذي سيسلكونه .
- تحدث ألى أكثر من شخص مختص ـ إن أمكن ـ لمساعدتك في التركيز على القضايا الحقيقية .
- أكتب على ورقة جانبية بعض النتاجات (Outcomes) العريضة التي تتوقع أن تحدث (Start with Some Provisional Objectives) .
- اسأل المشاركين : ما الذي تريدونه ؟ هذا السؤال من شأنه أن يساعدك في التعرف أكثر إلى الأمور الحقيقية .
- تعامل مع رغبات المشاركين بجدية ، ولا تهمل توقعاتهم المكتوبة وحاول تثبيتها في مكان بارز للرجوع إليها من فترة لأخرى .
- استخدم الكلمات بشكل صحيح ، وتأكد أنَّ الكلمات التي تستخدمها للتعبير عن الأهداف التدريبية تعني للجميع الشيء نفسه .
- واسأل هذا السؤال باستمرار : ما الذي نعنيه تماماً بهذه الكلمة أو تلك ؟
- تخلى عن بعض من أهدافك إذا حدث أن وجدت أن رغبات المشاركين تختلف عن أهدافك المحضرة سلفاً ، إن المهم أن تظهر الرغبة والإهتمام بمعالجة رغبات المشاركين ، حتى ولو كان ذلك على حساب الأنشطة التدريبية التي تشعر أنت أنها مهمة وذات قيمة عالية .
- شجع المشاركين على ترتيب الأهداف والنتاجات المتوافرة وحسب درجة أهميتها .

على سبيل المثال ؛ أفترض أن لديك ستة أهداف ، اطلب من المشاركين أن يعطوا الأهداف تدرجاً بوساطة نجمات معينة ، فمثلا : ثلاث نجمات للهدف الحاسم أو الأكثر أهمية ، (٢) نجمتان للهدف النافع أو المفيد أو الأقل أهمية ، وهكذا .

- عـد إلى الأهـداف أو إلى النتاجـات المتـوقـعـة والمنشـودة محاولاً ربـط الأحداث والأنشطة التدريبية مع الأهداف ، وهذا من شأنه مساعدة المشاركين على معرفة غاية أو هدف هذا النشاط أو ذاك وهذا ما ندعوه باستشعار معنى وقيمة النشاط ، وأن يروا فيه ما يشعرهم بقيمته لحياتهم وأعمالهم .
- وقبل النهاية بقليل راجع الأهداف والنتاجات المنشودة ، وحاول الاعتراف بصراحة بأن هناك أهدافاً قد تحققت وأخرى لم تتحقق .
- وفي النهاية ؛ عد إلى توقعات المشاركين ، وامنح المشاركين الفرصة للتأكيد على تلك التوقعات التي تم تلبيتها ، وعلى تلك التوقعات التي ما زالت بحاجة إلى تلبية ، إن المدرب الناجح هو الذي يستثمر التوقعات لبرامج تدريبية جديدة .

شروط الأهداف التدريبية (SMART) .

- محددة (Specific \ Stretching) .
- قابلة للقياس : (Measurable) .
- يمكن تحقيقها : (Achievable) .
- واقعية ، ملائمة : (Realistic, Relevant) .
- مؤطرة بوقت ، محددة بوقـت ، يمكـن أن تتحقـق خـلال فترة زمنيـة محددة : (Time Bound, Time Limited, Timed) .

بعض الكفايات للمدرب في مجال الأهداف

الكفايات المعرفية	الكفايات المهارية	الكفايات الاتجاهية
• يعرف بأهداف المنظمة التي ينتمي اليها . • يسمي أهداف البرنامج التدريبي . • يعدد أنواع الأهداف التدريبية . • يسمي شروط صياغة الأهداف . • يعدد مكونات الأهداف . • يقدم أمثلة على تدرج الأهداف . • يسمي أهدافاً حركية ، معرفية ...الخ .	• يكتب أهدافاً وفق قاعدة (SMART) . • يستخدم الأفعال الصحيحة . • يكتب أهدافاً سلوكية . • يحدد عدد الأهداف الكافية للبرنامج . • يرتب مجموعة الأهداف حسب أولويتها . • يتوقف عند الوقت المناسب ليرى ما الذي حدث بالنسبة لتحقيق الأهداف . • يختار أنشطة مناسبة لتحقيق الأهداف . • يتحسس أي أهداف جديدة . • يكتب هدفاً يحتوي على جميع المكونات .	• يقبل بفكرة قضاء وقت كاف على مسألة إعداد وبناء الأهداف . • يتبنى دائماً أهدافاً في صالح المجتمع . • يقبل بفكرة المشاركين أن يضعوا أهدافاً . • غير متحيز لأهداف دون غيرها . • يتجنب الخدع الخفية . • يشك دائماً في صحة أهدافه ولهذا يراجع باستمرار .

Hierarchy of Objectives تدرج الأهداف

الأهداف العالمية
Global, Universal Objectives



أهداف المجتمع
Society Objectives



أهداف المنظمة
Organization Objectives



أهداف الدائرة / القسم ....
Department Objectives



أهداف البرنامج التدريبي العامة
General Trainig Programme Objectives



أهداف الجلسات التدريبية
Session Training Objectives



أهداف المهمات أو الأنشطة
Tasks or Activities Objectives

في مجال إعداد الجلسات التدريبية
Training Sessions

- حدد بكل دقة عنوان جلستك التدريبية (Main Topic) .
- تأكد من أنك قد صممت الجلسة بكل إتقان .
- يجب أن تصف وبوضوح ما الذي سوف يصبح المشاركون قادرين على فعله أو عمله أو تبنّيه مع نهاية جلستك التدريبية .
- أشر إلى الوقت الذي ستستهلكه الجلسة .
- تأكد من أنك حصرت ووفرت كل ما يلزم من معينات تدريبية .
- تأكد من أنك قد أختبرت جاهزيتها للعمل .
- وفر تحليلاً لموضوع الجلسة إلى عناصر فرعية (Breakdown, Chunk down)(Sub- Topics) .



في مجال تصميم المهمات
Designing Tasks

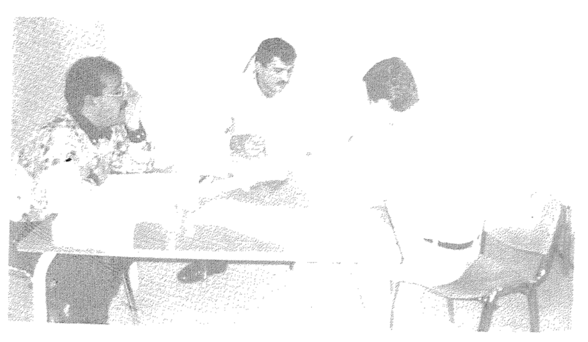
إذا توافرت لديك الفرصة لإتمام المهام المطلوبة من المشاركين قبل انخراطهم الفعلي في البرنامج فإن ذلك حسن لك ولهم ، وفيما يلي بعض الاقتراحات المفيدة :

- تأكد من وصول المهمام المطلوبة إلى المشاركين في الوقت المناسب ، ولعل أفضل الطرق للتأكد من أن المطلوب قد وصل إلى المشاركين هو أن تطلب شيئا واحدا ، ومن ثم تطلب إعادته إليك ، على سبيل المثال : أنموذج استطلاع قبلي ، أو رصد توقعات ، أو غير ذلك مما يتطلبه البرنامج .
- لا تجعل المهمة معقدة ، ولا تجعلها متشعبة الطلبات (Tasks too Demanding) ، اجعل المهمة قصيرة ومحددة ، وقدر بأن المشاركين سوف يقضون أوقاتا متساوية إلى حد ما ، لا مشاركين يقضون وقتا كبيرا وآخرين وقتا قصيرا .
- وفـر نماذج :

مثال : إذا كانت المهمة على سبيل المثال هي أن يدون المشارك عشرة اسئلة لمناقشتها خلال البرنامج ؛ فإن تصميم أنموذج يحتوي على عشرة صناديق على سبيل المثال ضمان أن يحضر المشارك معه ذلك ثم يساعد هذا أثناء العرض والمناقشة ، وبالتالي يمكن اختيار أهم أسئلة من بين الأسئلة المعروضة .

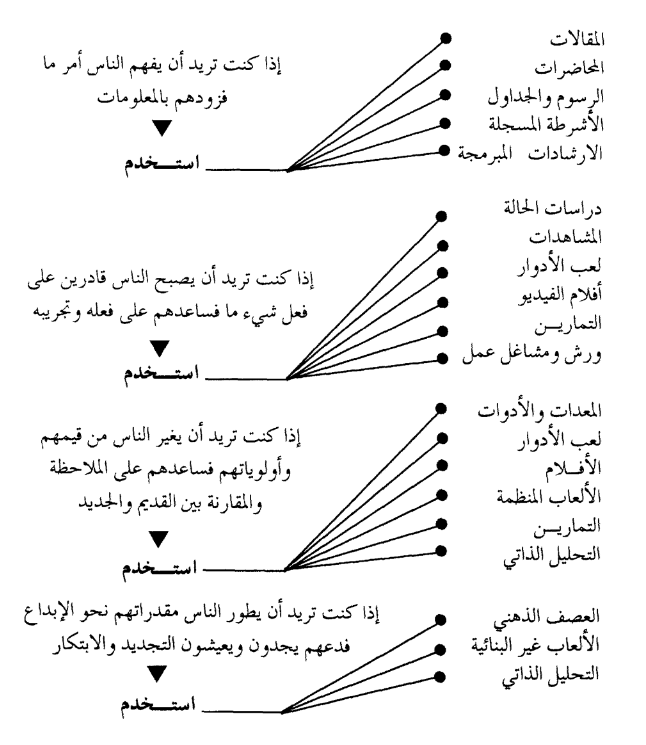
- اجعل المهمة محددة وواضحة ولا لبس فيها ، قد يبدو من غير المفيد أن نطلب من المشاركين أن يقرؤوا بعض المواد التدريبية كنوع من التحضير للدخول في الجلسة ، ولهذا فمن الأفضل أن نطلب منهم شيئا محددا للعمل عليه خلال القراءة . مثال : جد خمس فوائد للمدخل الموصوف في الملخص الذي تقرؤه وكذلك جد خمس عوائق ؟ .
- وظف المهمة على نحو يجعل المشاركين يبدأون بالعمل من مستوى واحد .

- استخدم المهمات القبلية لترتيب الأهداف والنتاجات المتوقعة حسب الأهمية ، وببساطة اطلب من المشاركين أن يقدموا ترتيباً أو تدريجاً للأهداف والنتاجات التي بإمكانهم أن يحققوها ، ومن شأن هذا أن يساعدك على قضاء الوقت في أعمال بإمكان المشاركين إنجازها .
- لا تفترض بأن على جميع المشاركين إنجاز المهمات القبلية ، فمن الممكن أن تسير الأمور أحياناً كما تريد ، فمثلاً : قد يلتحق ببرنامجك في الدقائق الأخيرة مشارك أو أكثر ليس لديهم معرفة بالمهمات أو مشاركين بدلاء .
- لا تهمل المهمات المنجزة دون عمل شيء إزاءها ؛ فعندما يقضي المشاركون وقتاً على عمل ما فإنهم يحبون أن يجد ما أنجزوه نوعاً خاصاً من الاهتمام ، ولهذا يجب عدم إهمال أو تقليل قيمة عمل المشاركين .
- شجع المشاركين على أن يحضروا معهم مواد تدريبية يعتقدون أنها قيمة ، ذات علاقة بالتدريب ، وتذكر أن جمع المواد التدريبية بهذه الطريقة يعتبر من أثمر الطرق التي لا يمكن أن تتأتي بطريقة أخرى .
- اطبع المهمات القبلية على ورق ملون ، فهذا من شأنه أن يساعدك على تمييز الأشياء التي أنجزت ، ويساعدهم هذا بدوره على عدم فقدان أوراق المهمات بين أكوام الورق الأبيض المتكدس .



في مجال الطرائق التدريبية
Training Techniques

أكثر من استخدام الطرائق التدريبية ذات الارتكاز على المتدرب (Learner-Centered Techniques).





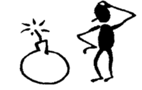
في مجال استخدام متحدثين آخرين
Guest Speakers

تبدو فكرة جيدة في إدخال بعض التغيير على البرنامج من خلال دعوتك لمتحدثين من خارج البرنامج وكادره التدريبي ، على أن يكونوا ممن عرف عنهم في الموضوع مدار البحث .

- وثق ما يتفق عليه ، فالمحادثة الهاتفية لا تكفي ، ومن الصعب تذكر الأمور بعد شهور أو أسابيع ، ولهذا من المفيد تدوين الأمور ونتائج المباحثة وإرسال ملخص بذلك إلى أصحاب العلاقة من المتحدثين .
- تأكد من فهم العنوان ؛ إن الكلمات نفسها قد تعني أشياء مختلفة لمختلف الناس وفي أوقات مختلفة ، ولهذا حاول أن تتأكد تماما من معنى العنوان لنفسك وللمدرب الزائر ، وتأكد من ذلك مسبقا .
- ناقش بشيء من التفصيل المحتوى والموضوعات التي سيتم تغطيتها ، فأحيانا نتفق مع الآخرين على ما سيفعلونه ، ولكن عندما يأتون إلى فعله نجدهم يفعلون أو يقولون أشياء مختلفة تماما ، ولهذا تستطيع قراءة ما على الوجوه من غرابة ، ولهذا ننصح بالتحدث عن الموضوعات ، وتذكر أن طرح الأمثلة مهم جدا ومفيد .
- حضر ملاحظات إرشادية حول الشفافيات المطلوبة ، ولعل جميعنا يتذكر العديد من المرات التي لم نستطيع فيها أن نقرأ ما على الشفافيات المعروضة ، ولهذا من المفيد أن نعد مسبقا قائمة بالاعمال المطلوبة فيما يتعلق بموضوع الشفافيات وحجمها وشكل إخراجها وألوانها ، وبهذا الخصوص يمكن أن نعيد لقائمة وترسل إلى المتحدثين الزائرين . وتأكد مرة أخرى أن ما سبق أمر مهم جداً جداً .
- تأكد من وجود نسخ كافية من الأوراق التي تنوي توزيعها على المشاركين . أطلب من المتحدثين أن يحضروا معهم نسخاً من الشفافيات ، أو أن يرسلوها قبل الموعد بوقت كاف ؛ حتى تتمكن من إنتاج النسخ المطلوبة ، وأقترح تصوير أكثر من شفافية على ورقة واحدة للاختصار ، واستخدام وجهي الورقة الواحدة عند التصوير للتوفير في كمية الورق .

- اسأل المقدم : متى يريد توزيع مواده ؟ فإذا كنت قد زودت بالمواد مبكراً فتأكد من توقيت توزيعها من حيث لحظة البدء أو عند مرحلة معينة خلال الجلسة .
- تعرف إلى التسهيلات التي يحتاج إليها المتحدث ، مثال : شكل الجلوس ، الطاولات ، المواد ، مساعدون ... الخ .
- أرسل بخارطة للموقع ؛ ليس هناك من أمر محبط للزائر أكثر من محاولة الاهتداء إلى موقع التدريب دون فائدة ، تأكد من أن الخارطة واضحة ، وثبت مؤشراً يبين الشكل السليم للإمساك بالخارطة .
- لا تَخْشَ أن تقحم نفسك عند الضرورة . إذا حدث أن شعرت بأن الجمهور قد تشتت حاول أن ترجع الجلسة إلى مسارها الصحيح وربما يساعدك في الإرجاع طرح سؤال ، ولا تتردد في أن تتحدث مع المدرب الزائر خلال الاستراحات عن الموضوع .
- المتابعة والشكر . لا تَنْسَ أن ترسل بأي ملاحظات تقويمية .





في مجال العصف الذهني
Brainstorming

أكثر من أنشطة العصف الذهني لتوليد الأفكار ، خاصة مع بداية التدريب وبداية الجلسات التدريبية ، يجب أن تنظر إلى العصف الذهني على أنه طريقة سريعة للحصول على كثير من الأفكار وبدون تحفظات حول مصداقية الأفكار التي يمكن أن تظهر . وفيما يلي بعض الطرق المقترحة لضمان أن تعمل جلسات العصف الذهني بشكل جيد ومثمر .

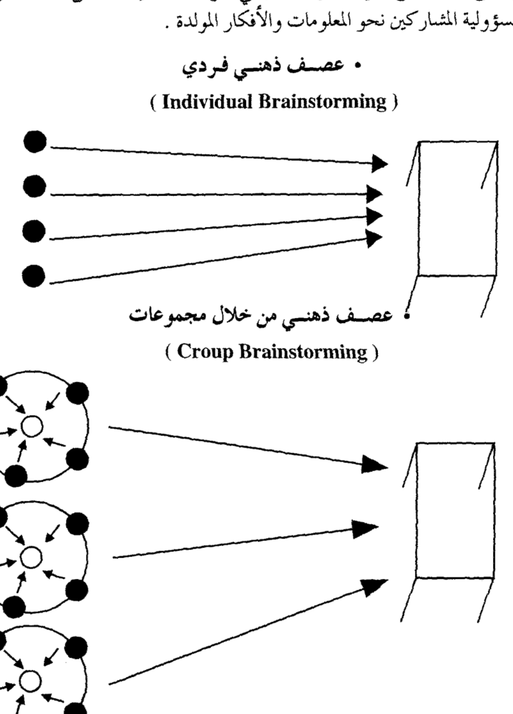
- أعلم المشاركين بأن جميع الأفكار مرحب بها . إن أهم القواعد الأساسية للعصف الذهني هي ما يعرف بالفكر الحر أو التفكير بحرية ، وأيضاً مهم جداً في المراحل الأولى أن لا ننتقد الأفكار وأن لا تصبح عرضة للانتقاد .
- للجميع الحق بالمشاركة . من المهم جداً أن يشعر المشاركون بأنه في الوقت الذي كان متوقعاً منهم أن يقدموا أفكاراً جديدة ولم يقدموها فإنهم لن يعاملوا على أساس من عدم إتاحة الفرصة لهم من جديد لطرحها .
- أجعل المشاركين يكتبون أفكارهم على الأرواق الخاصة (الأوراق التي يمكن لصقها على الحائط أو الورق أو اللوح ... الخ (Post-it - Notes) . ويمكن أن يلصقوا هذه الأوراق في المرحلة الأولى بدون ترتيب ثم يبدؤوا لاحقاً بترتيبها حسب توارد الأفكار .
- استخدام الشفافيات أو أجزاء صغيرة منها للعصف ، وهذا الأسلوب يسمح للمشاركين بالعصف وفق نمطهم ، وبالتالي يستخدمون الكلمات الخاصة بهم والتي قد لا يقولونها بالعصف اللفظي ، وهذا يساعد على أن تصبح لدينا أفكار عديدة بوقت وجهد أقل . ويمكن أن نمرر الشفافية على الجميع ليضيفوا عليها جديداً ، ويمكن التوفير بدل استخدام الورق القلاب ونوفر في الجهد والوقت .
- في بعض الأحيان وزع المشاركين إلى مجموعات صغيرة للعصف ، وهذا الأسلوب مفيد ، خاصة إذا كنت تعرف أن بعض المشاركين يتعرضون لهذا الموضوع أو ذاك لأول مرة ، وبالتالي ليس لديهم أي خبرة في الموضوع المطروح للعصف ، ثم

أطلــب من المشاركين أن يقوموا بترتيب الاقتراحات التي ظهرت في المناقشة حسب أولويتها .

- استمر بإعلام المشاركين بأنـه لا مجال لمزيد من الأفكار الجديدة . في بعض الأحيان يمكن أن تشعر بأنه قد تم الحصول على كل الأفكار المفيدة واللازمة ويمكنك أن تنتظر حتى تتعرف إلى رأي المشاركين النهائي حول ذلك ، إن هذا من شأنه أن يزيد من مسؤولية المشاركين نحو المعلومات والأفكار المولدة .

- **عصــف ذهنــي فــردي**

(Individual Brainstorming)



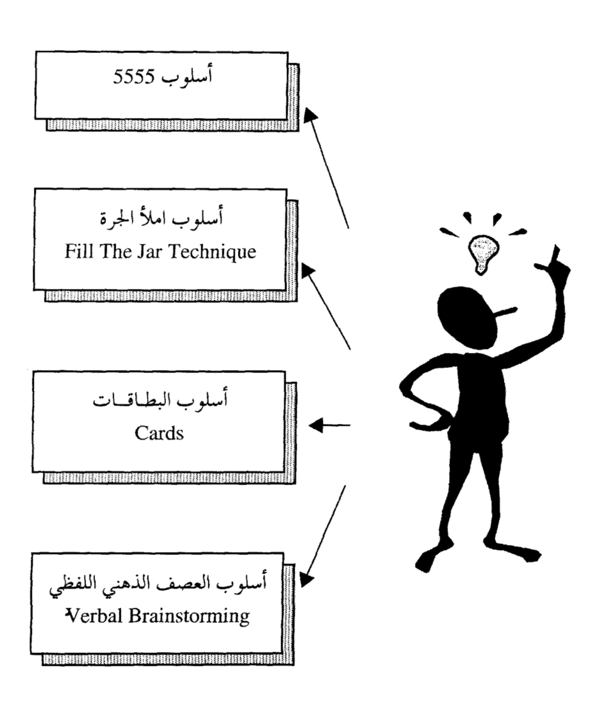
- **عصــف ذهنــي من خلال مجموعات**

(Croup Brainstorming)

توليد الأفكار*[1]

بوساطة طرائق العصف الذهني

(Ideas Generation by Brainstorming Techniques)



*[1] حول اساليب العصف الذهني راجع كتاب أساليب العصف الذهني للمؤلف (١٩٩٩) .

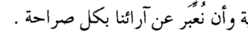


في مجال قواعد السلوك
Rules of Conduct



أنمــــــوذج على قواعــد سلـوك*
Rules of Conduct

نتعـهد نحـن المشاركون في هذا البرنامج بما يلي :



- أن نُناقشَ بكلٍّ حرية وأن نُعبِّر عن آرائنا بكل صراحة .
- أن نحترم آراء الآخرين حتى وإن أختلفت عن آرائنا ؛ فالاختلاف ليس نهاية للمطاف .
- أن نلتزم بالمواعيد التزاماً دقيقاً .





- أن نشارك مشاركة فاعلـة .
- أن العلاقـات هنا ليست قائمة على أساس معلم وتلميذ .



- الكل لديه مساهمة بصرف النظر عن قيمتها ـ من وجهة نظر الآخرين .
- شخص واحد يتكلم في آن واحد .



- أن علينا أن نسمع ونصغي للآخرين لكي يسمعوا ويصغوا إلينا بالمثل .
- نحن المسؤولون جميعاً عن نجاح أو فشل البرنامج .



- علينـا أن نستمتع ونتشارك الفرحة .
- لا توجد كلمـة (أنا) في عالم الفريق .

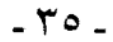


- أن نقبل بفكرة تبادل الأدوار والأماكن خلال البرنامج .
- أن نقوم باستمرار ما نعمل .
- أن نلخص ما ننجـز .
- الالتزام بجدول الأعمال اليومـي .
- جميعنـا قد يخطئ .



---

* المصدر : حسين حسنين (١٩٩٨) الحقيبة التدريبية حول تدريب المدربين .



في مجال انفعال المدرب
Don't Paink

أحكم الإغلاق

مهما حدث ، ومهما كلف الأمر ، اياك أن تغضب . ولذلك لا بد لك من إحكام إغلاق صمام الأمان ، إن من شأن الغضب أن يفقد الإنسان توازنه ، إن استخدام أسلوب التدريب التشاركي والتعلم التعاوني قد يجر معه بعض المصاعب والتوتر والتعب ؛ الأمر الذي قد يهيئ لسلوك الغضب ؛ فأحذر من ذلك .

بعض مظاهر الانفعالات والارتباكات التي يمكن أن يتعرض إليها المدربون :

- تسارع في نبضات القلب .
- تزاحم الأفكار أو ما يعرف بالاندفاعات الفكرية .
- احمرار بعض الأطراف والوجه .
- التلعثم وزلات اللسان .
- سرعة الكلام .
- انخفـاض الصـوت .
- الحشرجـة .
- انقباضات في الحلق .
- اهتزار اليدين / الرجفة .
- جفاف الحلق .
- الحركة الزائدة .
- القفز من فكرة لأخرى .
- فرك الأيادي .
- الإمساك بملزمة
- التعب العام .
- الشحـوب .
- الشرود .
- الإنسحاب التدريجي .



في مجال شكل الجلوس والبيئة التدريبية
Seating and Training Environment

إياك أن تغفل مسألة هامة أيضاً وهي : كيف سيجلس الطلاب ! ينبغي عليك التعرف إلى أشكال الجلوس المختلفة ، ومزايا كل شكل من الأشكال ، وكذلك متى يستخدم هذا الشكل دون سواه ، إلى جانب المبادئ الأساسية التي يجب أن تحكم كافة أشكال جلوس الجماعة ، وتذكر أن من كفايات المعلم والمدرب الرئيسة في إطار التعلم التعاوني هي امتلاكه لمعارف ومهارات في أشكال جلوس الجماعة .

بعض العناصر التي تفحص عند اختبار مزايا أشكال جلوس المشاركين .

- درجة التشتت : عالية / متوسطة / ضعيف / لا يوجد (Degree of Disturbance) .
- حجم المجموعة : صغير / متوسط / كبير (Group Size) .
- الإتصال بين الأعضاء : قوي / ضعيف / معدوم (Communication Among Participants) .
- الإتصال بين الأعضاء والقائد : قوي / ضعيف / معدوم (Communication With Leader) .
- المناخ العام وما يشعرنا به الشكل : الرسمية / اللارسمية (Atmosphere) .
- العلاقات (Relationships) .
- الطرق التدريبية المرتبطة بأشكال الجلوس (Training Methods) .

ترتيب جلوس المشاركين : مبادئ أساسية

- جميع المشاركين بما فيهم الميسر يجب أن يروا ويسمعوا بعضهم بكل وضوح وبدون عوائق .
- إن ترتيبات الجلوس وشكل الجلسة يجب أن تسمح لجميع المشاركين بالتركيز على جميع المواد التي تستخدم للكتابة أو للتوضيح ، مثل : اللوح القلاب إلى جانب الميسر .

- ترتيبات الجلوس يجب أن تميز من هو مشارك مِمَّن هو غير مشارك .
- يجب توفير مساحة كافية وبما يتناسب مع حاجات المشاركين ، سواء بين أفراد المجموعة الواحدة أو بين مجموعات العمل .
- يجب مراعاة النواحي الثقافية ونظام القيم للمشاركين .
- هناك علاقة قوية بين شكل الجلوس وبين طريقة التدريب التي سوف تستخدم .
- إن لشكل جلوس المشاركين علاقة بالإمكانات المتوافرة ؛ مثل : المساحة المطلوبة التسهلات ... الخ .
- قدرة المدرب أو الميسر على الاتصال .

هواء متجدد

التهوية الجيدة والهواء عناصر حيوية في نظام البيئة التدريبية الناجحة ، الهواء يجدد من النشاط الجسمي والذهني ويبدد الروائح المنفرة ، لذلك فإن التهوية من العناصر التي على المدرب فحصها بإستمرار ، عادة ما يتضايق الناس في الأماكن التي لا يتجدد فيها الهواء ، ويبدؤون تدريجياً بالتعبير عن عدم ارتياحهم ، وهذا من أسرع الطرق المؤدية إلى ظهور الملل .

الإضاءة

الضوء والإضاءة الكافية هي الأخرى عناصر ينبغي أن لا تهملها ، إلا إذا كان الموقف التعليمي يتطلب إضاءة غير كافية (تعتيم) مثل : عرض فيلم أو شريحة ، الإضاءة الجيدة تريح البصر وتشد من الانتباه ، وكل شيء بقدر .

المساحة

البيئة الواسعة لا تقل سوءاً عن البيئة الضيقة ؛ فالأولى تساعد على الشعور بالضياع وعدم التركيز والتشتت ، والثانية تبعث على عدم الراحة وقلة الحركة عندما تكون مطلوبة ، ولذلك ـ كما يقال ـ خير الأمور أوسطها ، إذن عليك أن تنتقي البيئة ذات المساحة المعتدلة .

الكرسي مريح

الكرسي والمقعد لا يقل أهمية عن أي أمر آخر مهم في العملية التدريبية . ونقول الكرسي والمقعد تحديداً ؛ لأن المشاركين يحتاجون إلى ذلك باستمرار . لهذا ينبغي أن تصمم بشكل عملي ومريح ، وأن تراعى في ذلك خصائص المشاركين من حيث جنسهم وأعمارهم وخصائصهم ، وأن تكون كذلك متعددة مزايا التكييف والتعديل حسب الحاجة وحسب طبيعة المهمات المناطة بالمشاركين ولا تَنْسَ توافرها بعدد كافٍ ، وأن تكون من النوع الذي لا يظهر أصواتاً مزعجة عند نقلها أو تحريكها .

- أختر للحصة / الجلسة التعاونية موقعا مناسبا يتمتع بقلة فرص الإزعاج والتشويش .
- الموقع الجيد والبيئة التدريبية الملائمة = مساحة كافية + الحد الادنى من الإزعاج .

The Good Training Environment = Enough Size + Less Noise

ما الذي يشكل بيئة جيدة ؟

A good Training Environment should include :

- الإضاءة الجيدة .
- التهوية الجيدة .
- التدفئة الجيدة .
- خدمات الكهرباء الجيدة / الموصلات / الآمان .... الخ .
- ضبط مصادر الإزعاج .
- مراعاة الخصوصية (Privacy) .
- السعة الكافية .
- الكراسي والطاولات المريحة (تفضل الدائرية) .
- اماكن الاستراحات ، الضيافة ، أماكن الصلاة ... الخ .

في مجال حقوق المشاركين
Participants Right

كل مشارك له الحق في ما يلي :

- **المعلومات (Information) :**

في الحصول على كافة المعلومات المتوافرة المتعلقة بالمحتوى التدريبي الذي حضر من أجله ، وعدم حجب هذه المعلومات أو تقليصها مقارنة بما كان مرسوماً لذلك ، وأن تقدم واضحة ومشوقة .

- **الخيار (Choice) :**

بأن يقرر المشاركة أو عدمها ، أو الاستمرار أو عدمه ، ما لم يكن خياره منذ البداية الاستمرار .

- **الخصوصية (Privacy) :**

حماية خصوصيته في إطار الجماعة ، وتوفير ما أمكن لتعزيز هذه الخصوصية والاحترام ، وتوفير البيئة اللازمة إذا ما احتاج إلى إرشاد إفرادي .

- **الكرامة (Dignity) :**

أن يعامل معاملة حسنة ، وأن تحترم ثقافته ، وأن لا يوجه إليه ما يمكن أن يشعره بنقص أو ذميمة .

- **التسهيلات (Access) :**

الحصول على كافة التسهيلات والخدمات بصرف النظر عن الجنس أو العرق أو الدين أو المكانة الاجتماعية والاقتصادية .

- **الأمان (Safety) :**

التمتع بالشعور بالأمان سواء من الناحية الجسمية أو الناحية النفسية وعدم تعريضه لأخطار .

- **السرية (Confidentiality) :**

وليتأكد بأن أي معلومات يقدمها ستعامل بكامل السرية وحفظ أية معلومات عنه بسرية تامة ، وعدم نشر أي شيء يتعلق به إلا بعد المشاورة معه .

- **الراحة (Comfort) :**

الشعور بالراحة عند تلقي الخدمات بأنواعها وتوفير كل ما يكفل راحته .

- **الاستمرارية (Continuity) :**

الاستمرار في المتابعة والاتصال ، وتأمين ما يستجد من معلومات ، والتواصل المستمر ما بين المشارك وإدارة التدريب والمدرب .

- **الرأي والمشاركة (Opinion and Participation) :**

التعبير عن وجهات النظر والأراء بخصوص ما يقدم من خدمات تدريبية .

في مجال حاجات المشاركين
Participants Needs

لا تجعل إهتمامك منصباً فقط على حاجات المشاركين التدريبية (Participants Training Needs) ولكن أهمتم أيضاً بحاجات المشاركين غير التدريبية (NON Training Needs) ، فإذا كانت الحاجات ككل ١٠٠٪ ؛ فإن حاجات المشاركين التدريبية هي فقط ١٠٪ ، وإن ٩٠٪ هي في معظمها حاجات غير تدريبية .

فيما يلي قائمة بحاجات غير تدريبية ملتقطة لمشاركين في برامج تدريبية مختلفة :

- حاجات إثبات الذات ، وحاجات إثبات الذات لدى المشاركين عديدة ومتنوعة مثل :
  - حاجة الحديث .
  - حاجة البروز والظهور .
  - حاجة الاعتراف بالأهمية .
  - الحاجة إلى الاستشهاد برأيه ودوره ومساهمته .

- حاجات الطعام والشراب .
- حاجات الراحة والتنفيس .
- حاجات الحديث مع الآخر والاستماع إلى الآخر .
- بعض المشاركين يحتاجون إلى أن يتحدث المدرب معهم فقط ؛ لمجرد فكرة الاتصال وكنوع من الاهتمام .
- حاجات تأمين الاتصال مع ذويهم وأسرهم أثناء فترة التدريب تلبية للشعور بالحنين خاصة ، أولئك الذين يشاركون ببرامج خارج الوطن ، ويبتعدون عن أسرهم لفترة من الوقت .
- حاجات دينية : الصلاة ، والوضوء ، وتخصيص مكان للصلاة والعبادة ، وحاجات إظهار الاتجاه الديني خلال عملية التدريب ، كالإتيان بأمثلة دينية وأحاديث وما إلى ذلك .
- حاجات صحية ؛ بعض المشاركين قد يحتاجون لخدمات صحية : علاجات ، خدمات خاصة ، ومقاعد خاصة ... الخ .
- حاجات تسهيلية : كتب ، مراجع ، أقلام ، دفاتر ، حقائب ومواد .
- حاجات تدعيمية : كتب شكر للمؤسسة التي أوفدت المشارك ، إرسال تقرير للمنظمة .. الخ .
- حاجات مالية : مياومات ، مصروفات ، بدل تنقلات ، هذه الحاجات بالذات هامة للمشارك ، ويجب أن تولى العناية والترتيب والالتزام مع هذا النوع من الحاجات .
- حاجات فسيولوجية : بعض المشاركين قد يحتاجون إلى الجلوس مثلا قرب الشباك ، قرب المدفأة ، أو يحتاجون إلى مروحة ، أو خدمات أخرى من نوع ما ، هذه الحاجات يجب تلبيتها مع مراعاة علاقة ذلك مع بقية المشاركين والظروف المحيطة .
- حاجات تحفيزية ؛ بعض المشاركين يحتاجون إلى دعم وتحفيز وتشجيع متواصل لأداء المطلوب ؛ مثلا : مشارك مطلوب منه تقديم عرض ويخشى مواجهة الجمهور ، حينها لا بد من تشجيعه وتحفيزه ، وتقديم كافة أشكال الدعم والمساندة .



في مجال الإعلان والترويج عن البرامج التدريبية
Advertising and Marketing of Training Programs

- فكر ملياً ؛ كيف ستصل إلى جمهورك ! أو الفئة المستهدفة ، وكيف ستقنعهم للمشاركة في برنامجك !
- استخدم عنوان آسراً وجذّاباً ، كن خلاقاً ولكن كن أميناً ، ناقش مع أصدقائك ، حاول اقتراح مجموعة من العناوين .
- من الذي تريده أن يحضر ؟ حدد الأشخاص الذين تعتقد بأنهم سيستفيدون من البرنامج ، عدل العنوان والمحتوى لكي يصبح أكثر استجابة لحاجاتهم .
- استثمر ما أمكن من مساحة الأعلان ، سواء أكان مطوية ، أو إعلاناً لنشر أكبر قدر من المعلومات عن برنامجك .
- أظهر كيف سيعمل البرنامج ، ساعد المشاركين على أن يروا فيما إذا كان برنامجك جذاباً ليتجاوزوا مجرد الجلوس والاستماع . استخدم لعب الأدوار وتمارين المحاكاة والعمل في مجموعات وأنشطة للمتابعة ، وكذلك بين فيما إذا كان مطلوباً من المشاركين إعداد أعمال أو تحضيرات مسبقة قبل التدريب .
- خطط لإعلانك . قرر كيف ستعلن عن برنامجك للحصول على أفضل الاستجابات من المشاركين .
- أعلن بطرق مختلفة :

* في المجلات المحلية .
* النشرات المهنية الخاصة بالمنظمات .
* الاتصال المباشر مع الناس ، مثل : رؤساء الدوائر ، ورؤساء الأقسام ، أو شبكات الانترنيت ، أو من خلال الأصدقاء .

- استخـدم ألواناً وورقاً لافتاً للنظر ، والإبداع في ذلك . استخدم الألوان غير العادية ، فهذا يساعد الناس على تذكر البرنامج . ولكن ؛ تجنب المبالغة الزائدة .
- أعلن مسبقاً قبل البرنامج ، تذكر أن معظم الناس مشغولون ، وهؤلاء المشغولون هم حقا الذين تريد لفت نظرهم إلى حدثك التدريبي .
- فكر عالميا ، وتذكر بأن هناك أناساً يأتون من الخارج لزيارة بلدك في الأعياد وللأعمال ، فهذا يساعد على وصولك إلى الشبكات العالمية .
- أنتبه لمنافسيك ، ابدأ بجمع معلومات تفصيلية عن البرامج التدريبية من حيث تعبيرها عن نفسها ، وكيف تتطور في مجال الدعاية والإعلان عن برامجها ، وهذا من المؤكد أنه يساعد على تعلم الكثير .

قد لا تكون مسؤولا بشكل مباشر عن الترويج لبرامجك التدريبية في الوقت الحاضر ، ومن يدري ! فقد تصبح كذلك بعد فترة ، إليك بعض الوسائط التي يمكن استخدامها في الترويج لبرامجك التدريبية :

- الاتصالات الهاتفية .
- الرسائل البريدية .
- الصحف المحلية .
- عبر التلفاز .
- رسائل الفاكس .
- عبر نسخ التقارير السنوية المرسلة للجهات ذات العلاقة .
- الحديث المباشر مع الناس .
- الحديث مع أشخاص سبق لهم المشاركة معك في السابق .
- استغلال دورات قائمة حاليا والإعلان عن برامجك المستقبلية من خلالها .
- عبر شبكة الإنترنت .
- استثمار علاقات الإدارة مع الجهات المختلفة .

- الزيارات الميدانية وترويج البرامج مباشرة .
- تقديم العروض التدريبية لمؤسسات محددة .
- المشاركة في المعارض المتخصصة في التدريب .
- استثمار المشاركة في الندوات والمؤتمرات وورش العمل المختلفة وترويج برامجك من خلالها .
- طباعة البرامج في نشرة (Booklet) وتوزيعها على المؤسسات ذات العلاقة .
- تثبيت العناوين البريدية والهاتفية على جميع المواد التدريبية ، وبهذا يستطيع الاتصال بك من تقع يداه على هذه المواد .
- المشاركة في التدريب في برامج مؤسسات أخرى ، وبالتالي يمكن الترويج عن هذه البرامج من خلال المشاركة .
- نشر أخبار صحفية عن دورات حالية وبهذا يمكن أن يطلع الناس على ما يجري .
- الكتابة والمساهمات الكتابية في المجلات المحلية والدولية والإقليمية ، بموضوعات يمكن أن تلمح من خلالها عن برامجك التدريبية .
- المشاركة في الجمعيات العلمية المتخصصة في التدريب .
- إجراء مسوحات ودراسات دورية حول تحديد الاحتياجات التدريبية .
- إرسال نسخ من المطويات إلى المكتبات العامة والخاصة التي تخصص في أركانها لوحات خاصة لنشر الكتب الجديدة والبرامج التدريبية للاطلاع العام .
- إصدار نشرة أخبار دورية ، حيث يمكن الإعلان فيها عن النشاطات والبرامج التدريبية القادمة .

في مجال رصد واستخدام توقعات المشاركين
Expectation Reflection

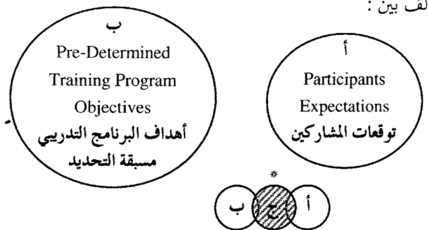
في بعض الأحيان نشعر كمدربين بأن علينا أن نعطي المشاركين الاشياء التي نشعر بأنهم يحتاجون إليها ، وعلى أية حال ؛ فإن علينا أن لا نفعل ذلك على حساب فقدان الفرصة في التعرف إلى حاجات المشاركين ، كما يجب أن نوضح لهم العلاقة بين توقعاتهم وبين أهداف البرنامج .

الأهداف التي يرصدها المدرب وتنشر للعامة لاستقطابهم للمشاركة هي في الحقيقة ما يتوقع المدرب (Trainer Expectation) أن الناس بحاجة إليه .

التوقعات التي يعلن عنها المشاركون هي أهدافهم الحقيقية .

آليات لرصد التوقعات :

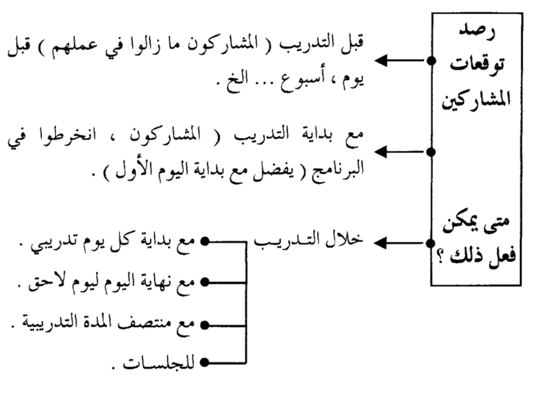
- رصد توقع فردي (المشارك مقيد بأن يرصد توقعاً واحداً فقط) .
- رصد توقع حر (المشارك يقدم ما يشاء من توقعات بصرف النظر عن عدد ما يرصد من توقعات) .
- رصد التوقع بشكل فردي .
- رصد التوقع مع جماعة صغيرة .
- على المدرب أن يؤلف بين :



* (ج) عملية توليف التوقعات (Senthesizing) مع الأهداف ومنطقة التظليل تشير إلى مناطق التلاقي بين الأهداف والتوقعات .

متى يمكن رصد التوقعات ؟

التوقعات يمكن أن تحول إلى أهداف ، ويجب أن تحترم توقعات المشاركين ، وأن يصار إلى تلبيتها ما أمكن .



ما الذي يمكن أن يحدث ؟

- قد تأتي جميع توقعات المشاركين بعيدة كل البعد عن الأهداف التي تم رسمها في السابق .
- قد تأتي بعض التوقعات بعيدة عن الأهداف (٢) .
- قد تأتي بعض التوقعات قريبة من الأهداف (٣) .
- قد تأتي كل التوقعات قريبة من الأهداف .
- الحالة الرابعة حالة نادرة مثلها في ذلك مثل الحالة الأولى .
- أكثر الحالات شيوعاً هي الحالات رقم ٢+٣ .
- ما هي ردود الفعل لدى المدربين ؟

* رصد التوقعات وإعلان أهداف البرنامج دون تعليق .
* توقف البرنامج التدريبي إذا وجدت التوقعات بعيدة كل البعد ليعاد تصميم البرنامج من جديد .
* المباشرة بالبرنامج مع الدمج التدريجي للتوقعات بغرض تلبيتها .
* الأخذ بالتوقعات ليصار إلى تصميم برنامج جديد مع الاستمرار بتنفيذ البرنامج القائم دون دمج للتوقعات .

في مجال تدخل المدرب في عمل المجموعات
Trainer's Intervention

مجموعة من الدواعي والمبررات لتدخل المعلمين والمدربين في عمل المجموعات .

- هناك مجموعة مختلفة من الأسباب التي توجب أو تشجع أو تمهد لتدخل المدرب أو المعلم في عمل المجموعات خلال أدائها للمهمات التي تعمل عليها .
- طلب من المجموعات لتوضيح جانب أو أكثر من جوانب المهمة .
- طلب من المجموعات أو بقرار ذاتي من المدرب لضبط الفوضى المنبعثة من أفراد أو مجموعات بعينها .
- مساعدة المجموعات في الوصول إلى قرار أو إجماع حول مسألة ما ، وقد تكون المساعدة لمجموعة واحدة أو أكثر .
- تدخل المدرب لإرجاع المجموعة إلى المسار الصحيح إذا ما خرجت عن الهدف الأساسي (إعادة توجيه وتصحيح المسار) .
- تدخل المدرب لإعادة توضيح أو تبسيط الهدف (Goal Clarification) .
- تدخل لفض خلاف أو حدة تواصلية بين أفراد المجموعة الواحدة أو بين المجموعات (Conflict Resolution) .
- تدخل من المدرب لتفعيل أفراد معينين داخل المجموعة أو مجموعة ما من المجموعات (Croup Activation) .
- تدخل المدرب لكسر الجمود (Ice-Breaking) .
- تدخل المدرب لتوزيع الأدوار (Role Distribution) بين أفراد المجموعة الواحدة أو بين المجموعات .
- تدخل المدرب لتوضيح محددات الأدوار (Role Boundaries) .

- التدخل من قبل المدرب لتقديم تغذية راجعة فورية (Feedback) .
- التدخل من قبل المدرب لتوريد مواد لازمة (Material Providing) .
- التدخل من قبل المدرب لمسائل تتعلق بالطلب من المجموعات إدارة الوقت بشكل أفضل (Time Management) .
- التدخل من قبل المدرب بقرار شخصي منه قد يتعلق مثلاً في حاجة نفسية لأبراز قدراته الخاصة .
- التدخل من قبل المدرب لتوريد تعليمات جديدة طارئة (New Instructions) .
- التدخل من قبل المدرب بغرض تعلم أشياء جديدة (Learning New Things) .
- التدخل من قبل المدرب لإضاعة الوقت .
- التدخل من قبل المدرب بعد طلب المجموعة الراغبة في الحصول على ثقة من المدرب .

في مجال التعامل مع المواقف الحرجة
Dealing with Critical Situations

- تدرب على إدارة المواقف الحرجة ودرب مشاركيك على إدارتها ومواجهتها بكل ثقة .
- المواقف الحرجة هي جزء مما يحدث حولنا معنا ومع الآخرين .
- وطالما هي كذلك فلا بد وأن نتوقع حدوثها .
- إذا حدثت فهذا ليس نهاية المطاف .
- تتفاوت نتائج المواقف الحرجة على الناس .
- مهما تفاوتت درجات تأثيرها فهي تترك أثراً من نوع ما ومن درجة معينة .
- إذن نحن نتأثر ، ولا ننسى أن الآخرين الذين كانوا طرفاً آخر يتأثرون ؛ لأنهم بشر مثلنا .
- شعورنا بأن الآخرين قد تأثروا لنا يخفف من وقع الموقف علينا .

- إذا حدث الموقف ماذا أفعل .
- أول شيء تفعله حاول أن تتنفس بعمق شديد .
- هذا سيعطيك بعض القوة والراحة .
- دع الآخرين يبدون ما يبدون إلى أن ينتهوا من ذلك .
- إذا توقفوا عن ما يريدون إبدأ بالنظر إلى عيونهم .
- استخدم كلمات ذهبية .
- الاعتذار لا ينقص الإنسان شيئاً إذا كان لا بد من ذلك .
- حاول أن تخرج من الموقف بأقل قدر من الخسائر .
- لا تجعل علامات القلق تبدو عليك .
- بعد انتهاء الموقف ، اجلس مع نفسك ، وحاول الإجابة عن الأسئلة التالية :
  * ما الذي حدث ؟
  * لماذا حدث ؟
  * أين حدث ؟
  * بحضور من حدث ؟
  * متى حدث ؟
  * هل حدث في السابق ؟
- تحدث مع غيرك عن ما حدث .
- ما هو رأيهم ؟
- كيف تصرفوا آنذاك ؟
- لا تلم نفسك .
- مرة أخرى ؛ ما الذي ستفعله بعد ذلك ؟!
- حاول دراسة ما ستفعله لكي لا يضعك ما حدث في موقف آخر حرج .
- حاول نشر النتائج لكي يتعلم الناس من ذلك ، (الدروس والعبر المستفادة) .

في مجال تقبل النقد
Accepting Criticism

نمِّ من قدرتك على تحمل النقد والانتقاد .

ليس من المستهجن أن يتعرض المدرب إلى انتقاد أحدهم ، ومهما حاولنا تهدئة الأمر ؛ إلا أن النقد المباشر يبقى مصدر قلق وإثارة ، والمدرب مطالب أكثر من غيره بتنمية قدراته في مواجهة النقد والانتقاد ؛ لأنه إذا لم يفعل ذلك فمن المحتمل أن يخسر أشياء كثيرة .

فيما يلي بعض ما يمكن أن يساعدنا على تحمل النقد إذا كنا لا نطيق انتقاد المشاركين لنا :

- يجب بدءاً أن نفترض حسن نوايا المنتقد لنا .
- فمثلاً : دعونا نفترض بأن لدى المنتقد رغبة حقيقية وصادقة للاهتمام بنا كمدربين ، ورغبة أيضاً من طرفه في تخليصنا من مشكلة ، أو تحسين منحى من مناحي أدائنا التدريبي .
- وحتى المنتقد نفسه ؛ قد تحمل هو الآخر عناء نقدنا ، وهذا أيضاً يجب أن يكون محط تقدير منا .
- لنحاول التركيز على المنتقد لكي نحدد تماماً ما يقول وما هي الرسالة النقدية التي يريد إيصالها .
- لا نقاطع المنتقد حتى ينتهي من حديثه .
- لا تحاول بناء أحكام قيمية مسبقة على المنتقد ولا أي توقعات لما يمكن أن تسمع .
- لا تبدأ بتهيئة النفس للرد الهجومي قبل أن تسمع كل شيء من المنتقد .
- واجه الموقف (المنتقد وموضوع النقد) ذهن منفتح وبأريحية نفسية .
- لا تحاول أن تحمل الأخرين ـ مهما كلف الأمر ـ مسؤولية تصرفاتك .

- حاول توجيه بعض الأسئلة إلى المنتقد لكي تفهم الموقف فهماً صحيحاً .
- ابدأ بشرح وجهة نظرك وموقفك بهدوء .
- حاول أن تتوصل مع الطرف الآخر إلى فهم مشترك لما حدث ، وتأكد من أن التفاهم والهدوء والإستماع وافتراض حسن النية ؛ جميعها أمور تقود إلى إيجاد حلول مناسبة للطرفين .

في مجال مقاومة التغيير
Resisting Change

اعتبر المقولة التالية :

من غير المستهجن أن يقاوم الناس التغيير .

لماذا من المحتمل أن يقاوم الناس التغيير ؟

للإجابة على هذا السؤال ابدأ بنفسك .

فيما يلي مجموعة من الأسباب ، أتت بها مجموعات عمل شاركت في عدة دورات تدريبية ، وكنا قد وجهنا إليها السؤال السابق كمهمة من مهمات التدريب ، وقد أتت النتاجات على النحو التالي :

من المتوقع أن يقاوم الناس التغيير بسبب :

- عوامل تتعلق بالخوف :
  * من نقد الآخرين .
  * من عقاب الآخرين .
  * من الفشل .
  * من فقدان مصالح قائمة .
  * من المجهول .
  * من المستقبل .
  * من الجديد .

* من الخسارة .
* من المجتمع / الناس .
* من المسؤول .
* من الذات .

- عوامل تتعلق بالعادة / إِلْفُ الماضي / الحنين إلى الماضي / التعايش مع فكرة الماضي ، تقول الناس : أنها ألفت الأنماط وليس من السهل الإحلال أو الإبدال بشيء جديد .
- الشعور والاعتداد بالذات (النفس) ؛ بعض الناس ترفض التغيير لأن لديها اعتداداً في نفسها وفي ما تعمل ، ويتخذون ذلك آلية لصد التغيير / نحن فوق التغيير .
- بعض السلوكات (Behaviors) قد تكررت ودخلت مرحلة النمطية السلوكية (Patterns of Behaviors) ، وعند ذلك يعتقدون بأنها أصبحت لديهم اتجاهات متصلبة ، وأيدولوجية من الصعب تغييرها ، وهؤلاء الناس لا يؤمنون على الإطلاق بفكرة تعديل السلوك (Behavior Modification) .
- أحياناً يرفض التغيير بسبب عدم وضوح مقصد التغيير أو طبيعته أو كنهه ، ويكون ذلك مصدراً للتشويش ونفور النفس عن التغيير بسبب الغموض .
- العناد وصلابة الرأس والتمترس والتصلب وغيرها من الأوصاف التي تخص بعض الناس الذين لا يقبلون بفكرة التغيير لمجرد العناد ، ولمجرد الظهور بوضع الرافض أو كما يقال : خالف تعرف .
- الرضى عن الوضع القائم ، مما يسبب نفورا عن إحلال بديل للوضع الحالي ، الأمور على وجه التمام ، كل شيء يسير على ما يرام ، وأحيانا يكون هذا الإتجاه سلبياً ؛ لأنه يخفي أخطاء ، أو كما يقال : النار تحت الرماد .
- ضعف الحيلة والهزل والمرض والشعور باللاقدرة على عمل شيء لأسباب مختلفة فيكون ذلك سببا في رفض التغيير .
- الخبرات السابقة المؤلمة في جانب يشبه جانب التغيير المطلوب ، مما يصد الذات عن الإقدام على قبول التغيير ، بسبب ما تلبد في الذات من خبرات مؤلمة .

- عدم ضمان الناس للنتائج ، ورغبتهم في تجنب مغامرات خطيرة قد تفقدهم شيئاً ما ، أو قد تعرضهم لمخاطر ما .
- عدم الرغبة في بذل جهود مقارنة بالجهود المبذولة في الوقت الحاضر .
- ضعف تيار التغيير ذاته ، فأحياناً مصدر التغيير يكون ضعيفاً ، أو الفكرة ذاتها ضعيفة ، مما لا يشجع أو يثير أو يحمس الذات على الإقبال على التغيير .
- مصداقية الجهة التي تأتي بالتغيير ، أو الشخص الذي يدير التغيير ،(مفهوم القدوة)؛ فإذا كانت المصداقية قوية ساعد ذلك على قبول التغيير ، أما إذا كانت المصداقية ضعيفة فقد يحدث التردد ، أو الرفض الكامل لفكرة التغيير .
- الفجائية : أحياناً عنصر المفاجأة يفجع النفوس ، ولهذا لا بد من تبنّي استراتيجية التهيئة والإدخال التدريجي للتغيير .
- في أحيان كثيرة أخرى يرفض التغيير ، لأنه ؛ ـ أي التغيير ـ موضوعٌ غير ملح ، وليس له ضرورة في الوقت الحالي .
- ضعف الإمكانات المادية اللازمة للتغيير إذا كان التغيير من النوع الذي يتطلب إمكانات مادية ملموسة .
- ضعف مركز أو وضع أو مكانة أو قوة الجهة المتبنية لفكرة التغيير .
- عدم الرغبة في تغيير مبادئ وقيم لدى الشخص .

- إحداث التغيير في الجانب المعلوماتي للمشاركين أمر يسير (Knowledge) .
- إحداث التغيير في الجانب المهاري مثال : تغيير أسلوب أداء مهارة ما من المهارات أمر يحتاج إلى جهود أكثر (Skills) .
- إحداث التغيير في الجانب الاتجاهي للمشاركين صعب ولكنه غير مستحيل (Attitudes) .

في مجـال شـد انتبـاه الجمهـور
Attract Attention

• انتبه إلى الأسباب والعوامل التي من الممكن أن تؤدي إلى تشتت وضعف تركيز انتباه المشاركين .

أمثلة على بعض الأسباب والعوامل التي من الممكن أن تؤدي إلى ضعف التركيز والتشتت :

• عدم وضوح الأهداف التدريبية ، وبالتالي عدم وضوح الأنشطة .
• المهمات إما أن تكون من النوع الذي يفوق قدرة المشاركين ، أو من النوع الذي لا يثير المشاركين ، ولا يتحدى تفكيرهم ، بسبب تفاهة المهمات .
• طول فترة التركيز على إنجاز المهمات التدريبية .
• غياب عنصر الفرح والمتعة والتشويق بشكل عام عن البرنامج .
• ضعف العلاقـة بين المهمـات والأنشـطة من جهـة ، وبين الاحتياجـات الفعليـة للمشاركين من جهة أخرى .
• عدم مراعاة الفروق الفردية من قبل المدرب .
• عدم تجانس المشاركين من حيث العمر والخبرات والاهتمامات .
• قلة استخدام المعينات والوسائل التدريبية التي تساعد على التوضيح .
• طول فترة العرض والتقديم .
• عدم وضوح المهمات ، ووجود ألغاز وتعقيدات فيها .
• عدم رضى المشاركين عن أدوارهم ، وعدم تبدل الأدوار .
• غياب أنشطة كسر الجمود والألعاب والمسابقات التنشيطية .
• تقديم المهمات في أوقـات غير ملائمة ، مثال : قبـل موعد الاسـتراحة ، قبـل موعد انتهاء التدريب بقليل .
• زيادة عدد المشاركين .
• سعة قاعة التدريب ، مما يؤدي إلى التشتت .

مكان وقوف أو جلوس الميسر لا يساعد الجميع على رؤيته أو سماعه بشكل جيد .

تأخر موعد الاستراحات .

الأصوات المزعجة المنبعثة من داخل وخارج قاعة التدريب .

خروج ودخول أشخاص بشكل مفاجئ .

وجود نماذج المشاهدات والمعينات التدريبية والصور والمجسمات بشكل دائم .

حركة المدرب الزائدة ، تحريك الأيدي .. الخ .

الحديث من قبل المدرب أو بعض المشاركين بلغة أجنبية في الوقت الذي لا يمكن للبعض الفهم والاستيعاب بلغة أخرى .

وجود أشخاص من غير المشاركين في القاعة ، ليس معروفاً من هم أو هدف وجودهم .

الخروج عن الموضوع الأصلي في التدريب .

تكرار المعلومة أو الفكرة نفسها من قبل المدرب .

طول فترة الاستماع من قبل المشاركين .

طول فترة الجلسة التدريبية الواحدة .

عدم التسلسل في طرح الموضوعات .

الأحاديث الجانبية .

الصوت المنبعث من حركات المشي وتحريك الطاولات والكراسي .

قلق المشارك على وضعه العملي والأسري .

جلوس المدرب طوال فترة العرض .

التعب والإرهاق الجسدي .

سرعة المدرب الواضحة في عرض محتوى الرسالة .

في مجال التعايش والإدارة لما يعرف بالضغوطات
Dealing with Stress

من منا لا يعيش هذه الأيام تحت رزمة ضغوطات ؟!! والمدرب أكثر الناس عرضة لها . فيما يلي بعض مصادر الضغوطات :

- الإدارة ونظام الاتصال ما بين المدرب والإدارة .. الخ .
- المشاركون / خصائصهم / طلباتهم / إحراجاتهم ... الخ .
- تكرار عقد البرنامج التدريبي نفسه وتواصل التدريب دون انقطاع .
- تعطل المعينات ، أو مسؤولية تأمينها ، أو قدمها ، وباختصار : قضية المعينات التدريبية .
- شح الموارد والمواد والعدد والأجهزة واللوازم وغيرها ، وسوء نظام توريدها ، وصعوبة حصول المدرب عليها .
- التقويم ونتائجه .
- الظروف الجوية .
- بروز مشكلات غير متوقعة .
- سوء أحوال بيئة التدريب .
- أنماط السلوك السلبية للمشاركين .
- عدم بلوغ العدد المطلوب لعقد البرنامج .
- القلق وعدم الأمن الوظيفي .
- تغيير المحتوى التدريبي بشكل مستمر ليتلاءم مع متطلبات ومستجدات العصر
- كثرة الطلب على البرنامج من المجتمع المحلي .
- القيام بجميع الأعباء التدريبية ، وعدم وجود مساعدي تدريب .
- طلبات الجهات الممولة .
- انقطاع وتغيب المشاركين .

في مجال مراقبة وتبديد الملل
Watching Boredom

راقب بارومتر الملل

بعض ما يمكن أن يسبب ظهور الملل عند المشاركين في البرامج التدريبية .

- غياب أو قلة أنشطة كسر الجمود (Ice-Breaking Activities)
- تكرار عرض نفس الكلمات ، الجمل ، الرسالة ، الأفكار .
- وجود وقت لا يعمل المشاركون فيه شيئاً .
- استخدام المدرب لنفس أسلوب عرض المعلومات أو المهارات ؛ مثال : التلقين طوال البرنامج أو في معظم الوقت .
- ضعف الإضاءة (الإضاءة باهتة) ، أو شدة الإضاءة أكثر من اللازم إلى درجة تسبب الإرهاق والتعب والإجهاد البصري .
- ارتفاع درجة حرارة البيئة التدريبية .
- شدة البرودة في البيئة التدريبية .
- وجود مصدر تشويش وإزعاج متواصل أو متقطع : زامور سيارات ، ضوضاء ، صوت عال ، ضرب شاكوش ، .. الخ .
- انبعاث روائح كريهة ومضايقة .
- الإحساس بالجوع والعطش والإعياء دون تلبية منظمة لهذه الاحتياجات .
- انخراط المشاركين جميعهم أو بعضهم في برنامج تدريبي لا يشعرون بدافعية له .
- الشعور بفقدان الأمن بمفهومه العام ؛ كالأمن على النفس ، والجسد من وجود مخاطر يمكن أن يتعرض لها المشاركون أثناء التدريب .
- عدم وضوح الأدوار المطلوبة من المشاركين .
- عقد البرنامج التدريبي في وقت غير ملائم للمشاركين .
- وجود محاضرين غير أكفاء .

- تقديم التعزيز المعنوي للمشاركين .
- غياب استخدام المعينات والوسائل المعينة على التوضيح .
- غياب الحوافز التشجيعية .
- عدم تجانس الفئة المستهدفة (المشاركين) إلى حد ينعكس سلباً على التدريب .
- عدم وجود فرص لتعارف المشاركين .
- طول فترة عرض المعلومات .
- المحتوى التدريبي من طبيعة أعلى من مستوى وقدرات المشاركين .
- ثبات المشاركين بنفس شكل الجلوس .
- غموض المهمات وطول الفترة اللازمة لإنجازها .
- المقاعد غير مريحة .
- قليل من الشاي والقهوة والطعام والمرطبات .
- دور المشاركين هو فقط الاستماع .
- ثبات الأدوار داخل المجموعات .
- اهتمام المدرب فقط فيمن يجلس بالصفوف الأولى .
- غياب أو قلة الوقت المخصص للمناقشة .
- هناك خروج عن البرنامج أو الموضوع أو الفكرة الأساسية .
- المدرب يستخدم كلمات فنية جديدة غير مفهومة ومعقدة .
- الواجبات المنزلية كثيرة .
- المهمات التي يعمل عليها المشاركين معظمها أو كلها فردية ولا توجد فرصة لعمل المشاركين في مجموعات .
- الجو العام للتدريب تطغي عليه الرسمية بشكل واضح .
- اشتراك المشاركين بالإحساس العام بمشكلة مثلاً : عامة وطنية .
- تحيز المدرب لأشخاص بعينهم ، مثلاً : يقدم لهم حوافز ، يعطيهم الفرصة للحديث أكثر من غيرهم ، وهكذا .
- ضيق المكان أو سعة المكان بشكل كبير .
- المدرب يظهر عليه التعب والملل .

- كثافة عرض المعلومات والمحتوى كثيف .
- غموض المهمات .
- سـيطرة بعض المشـاركين على الجـو التـدريبي دون محاولـة أو قـدرة من المدرب للتدخل والتوجيه .
- البعض يدخن والبعض أو الكل متضايق .
- لا يوجد أي شكل من أشكال المنافسة .
- المدرب (يفصل) ويقدم المعلومات بتفصيل ممل جداً .
- تتابع المهمات والتمارين دون وجود فترات استراحة .
- السرعة الشديدة في عرض المعلومات .
- أهداف البرنامج بعيدة عن حاجات المشاركين .
- المهمات لا تراعي الفروق الفردية .
- لا يوجد تقويم وتغذية راجعة .
- المهمات مفرطة السهولة .
- المدرب لا يبرح مكانه / جالس طوال الوقت .
- المدرب يتدخل كثيراً في عمل المجموعات أو لا يتدخل البتة .
- المواد التدريبيـة غير موجودة أو ناقصـة ، ولا تتوافر في الوقت المطلوب ، أو هي من نوع سيء .
- المواد التدريبية معدة بطريقة غير شادة أو جاذبة للقراءة .
- شكل الجلوس غير منظم ويحجب الرؤية عن البعض .
- عدد المشاركين كبير أو صغير جداً .
- لا تقدم المعلومات ولا الجلسات التدريبية بشكل متسلسل .
- لا يوفر المدرب تهيئة أو مدخلاً للموضوع .
- توجد قيود على حرية الرأي والتعبير .
- يواجه المشاركون صعوبة في الوصول إلى موقع التدريب .

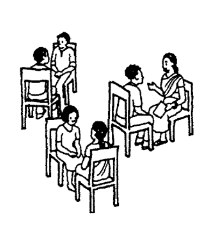
كيف نتجنب الملل؟....

- أكثـــر من جهـة في إدارة التدريــب تقـدم تعليمـات وتوجيهــات ، مما يتسبب في إحداث تضارب .

بعض النصائح والاستراتيجيات الكفيلة بتبديد الملل في إطار البرامج التدريبية .

- تنويع وتناغم في الأنشطة .
- فرص واسعة للمشاركة مع استشارة لذلك .
- بناء الأهداف التدريبية في ضوء الاحتياجات التدريبية .
- تقديم حوافز .
- عقلانية في تقدير الوقت المطلوب .
- دراسة الفروق ثم تصميم المهمات .
- تنوع في المداخل والأساليب .
- التقويم المستمر .
- إدخال مبرمج للمنافسة .
- تقديم المهمات في أوقات مناسبة .
- أدرس ثم وزع أدواراً ، ثم غير الأدوار من فترة لأخرى .
- تصميم المهمة بعقلانية ، وعدم الاستخفاف بعقل الجماعة .
- التمرس والتدريب والإعداد النفسي والمهني .
- العمل مع الجماعة .
- معلومات حديثة (Up to date) .
- شكل جلوس يسمح باتصال فعال .
- إدخال مدروس لأنشطة كسر الجمود من فترة لأخرى .
- بناء قواعد للسلوك .
- بيئة عمل معدة ومجهزة لتلبية الاحتياجات .
- تعارف : نكات ، مســابقات ، تنوع في أســاليب التعــارف ، رحــلات ، زيارات ميدانية ، تمارين رياضية ، أناشيد جماعية ، سماع موسيقى .

- المشاركة ، تبادل الخبرات ، تنويع أساليب عرض المحتوى .
- توضيح الأدوار ، إعادة توزيع الأدوار ، التنوع في الأدوار .
- رصد مسبق للحاجات .
- عمل فردي إلى جانب عمل جماعي ، وعمل في مجموعات .
- الاهتمام بالجميع .
- الاهتمام بالعمليات إلى جانب النتائج .
- التنويع في درجة الصوت والنغمة .
- التحرك من فترة إلى أخرى .
- تنويع مع تشكيل المجموعات بناءاً على أسس مختلفة .
- استخدام متنوع وفعال ومدروس وموقت (Timing) للمعينات .
- توجيه أسئلة للإثارة من فترة لأخرى .
- تدخل مدروس وعند الحاجة .
- تقصير فترة العرض ما أمكن .
- الخروج المدروس والمرتبط إلى حد ما مع الموضوع .
- اختيار مدروس ومجموعة متجانسة .
- تنويع أشكال الجلوس .
- بيئة خارجية قليلة الإزعاج .
- حاجة لموارد مع تلبية سريعة ما أمكن .
- طعام وشراب وخدمات جيدة ومتوافرة .
- وضوح في التعليمات والإجراءات خاصة ما يتعلق منها بالمهمات .
- تهوية جيدة .
- إضاءة كافية .
- تدفئة معتدلة .
- مواد تدريبية واضحة ومنظمة .
- أدوات جيدة وأمينة (Saftey) .



- مواد كافية لكل فرد .
- تغيير شكل الجلوس .
- استراحات منظمة .
- مقاعد مريحة ، يسهل تكييفها أو تعديلها .
- كثير من الشاي والقهوة والماء .
- طعام كاف .
- التعقل في إصدار الأحكام القيمية .
- استخدام الألوان بعقلانية سواء للمواد التدريبية أو للمهمات .
- إشراك المشاركين في إدارة بعض الجلسات التدريبية .

في مجـــال الحوافـــز
Incentives

طرائــق يمكــن أن يوظفها المدرب لتحفيز المشاركين على المشاركة في إطار العملية التدريبية : ـ

(Means for Activating Participants to Participate)

- مفهـــوم الزيـــادة (Increasing) ، مال ، علامـات ، وقـت راحة ، طعام ، الزيادة ، مقارنة بالمعايير السائدة .
- إدخال المسابقات (فردية ، جماعية) .
- ربط المحتوى التدريبي بطبيعة عمل الجمهور ، أن يخاطب التدريب حاجات قائمة لدى المشاركين .
- ساعد على تبخر الخلافات ليحل الانسجام ويتحفز الناس للعمل مع من يحبون .
- قم بعملك أمامهم بفرح ، واجعلهم يقومون بأعمالهم وهم فرحين .
- وفــر المــواد المرغبــة والمشـهية ؛ في أحيــان كثيـرة إذا كانـت المواد جيدة فإنها تحمس للعمل .

- بسط ولا تعقد ؛ فالناس يألفون البساطة .
- قدم جوائز مناسبة وفي وقت مناسب .
- راع الفروق الفردية ؛ (أصابعك بيدك ليست متساوية) .
- لا تقم بالعمل وحدك ، دع من حولك يشارك .
- استشر ، تحدى التفكير .
- الناس يتعلمون بسرعة أكبر إذا رأوا أمامهم تطبيقاً ، إظهار الاستخدامات (Implications).
- أعلن عن مراجع متوافرة .
- أظهر أعمال الآخرين وافتخر بها .
- أبرز سمات الناس التي تعمل ولا تطمرها .
- لا تنس أن ترسل بكتب شكر .
- الحوافز المادية والهدايا والإكراميات هي الأخرى مهمة .
- قدم الثناء أمام الآخرين ، الشكر المستور قليل الفائدة .
- لا تنس الحفلات التكريمية والأوسمة والأطعمة .
- إشراك الناس في التقويم وتحمل المسؤولية .
- دعهم يروا أنك قد أخذت بما يقولون ويقترحون .
- يعد انخراط المشاركين في بناء المادة ، المحتوى ، والمهمات وتولي القيادة من أنجع طرائق التحفيز .
- غض الطرف عن أخطاء خفيفة (Pit Falls).
- نوع في الأدوار التي تنيطها بالمشاركين .
- احترم مساهمات الآخرين مهما قلت .
- ابدأ منسجماً ، نشطاً ، مستعداً .
- اخرج عن الموضوع قليلاً ولا تفقد السيطرة .
- الصغار والكبار على السواء يحبون الضحك والألعاب .
- لا تشعر الناس بالقلق الوظيفي .
- تنازل عن بعض السلطة ، فوِّض .
- قلل من الأجواء الرسمية .
- أحسن تحضير البيئة التدريبية : نظافة ، تدفئة ، أمان ، تهوية ، خدمات ، مراعاة الخصوصية.

- خطط للحوافز السلبية ؛ خصم ، عدم كلام ، تجنب ، عدم دعوى ، تذكير بالذنب، توقيف ترفيع .
- خذ وأعط ، اجمع بين الحزم واللين كلٌّ في وقته .
- أكثر من الوسائل والمعينات .
- أكثر من أنشطة العصف الذهني .
- في الإنسان جوانب خير فركز على إظهارها .
- وفر خيارات وبدائل .
- نبه إلى التقويم .
- إيصال نتائج البسطاء إلى العظماء (المسؤولين) .
- لا تنس شهادات التقدير .
- لا تنس الشوكولاته للصغار .
- استرح واسترخ ، (لا تبق مشدوداً) .
- طمئن الناس على أعمالهم ونتاجاتهم .
- تثوير السلوك وإخماد السلوك .
- لا تنس العلاقات الإنسانية خارج المختبر .
- اهتم بالأسباب (Causes) لا بالأعراض فقط .
- الكلمة الحلوة لها أثر السحر في النفس .
- يسر من تعارف الناس إلى بعضها .
- لا بد من أن نبذل أقصى جهد ممكن من طرفنا .
- وازن بين الجودة والتكلفة .
- شارك الناس في تخطيط الأهداف التي سيعملون على تحقيقها .
- الإنسان أهم وأغلى قيمة .
- حارب الإشاعات .
- لا تتحدث مع الناس وأنت تحمل صوتاً ؛ بل تحدث إليهم وأنت تحمل حباً لهم .
- منح الثقة والتقدير للمشاركين .
- احترام آراء المشاركين .

- تقديم التعزيز المعنوي للمشاركين .
- تمهيد فعال للموضوعات .
- انتهاج أساليب وطرائق تدريب متنوعة ومشوقة .
- التدعيم عن طريق توزيع كتب ونشرات ومواد للقراءة والمطالعة الإضافية .
- بناء العلاقات الإنسانية بين المدرب والمشاركين .
- الالتزام بالموضوعات وعدم الخروج عن الموضوعات الأساسية .
- الثناء ، التعزيز ، الشكر ، المشاركة ، المكافأة ، الجوائز .
- تغذية راجعة من المشاركين أولاً بأول .
- إشراك المتدربين بعمل تقدمات .
- قدم مادة مكتوبة .
- أظهر اهتمامك بالجميع .
- جو ملائم ، بيئة ميسرة ، قاعة جيدة ، أدوات تدريب يسهل الوصول إليها .
- تقدير وتثمين المبادرات مهما كانت .
- مكافآت ملموسة وغير ملموسة في وقتها .
- توضيح ما هو مطلوب بأسلوب وأمثلة .
- توفير الوسائل المادية الميسرة للمشاركة .
- المكافأة الإضافية .
- استخدام كافة أشكال التعزيز اللفظي والمادي والمعنوي :

الكلمات الذهبية ، الجوائز ، التصفيق ، الأوسمة ...

- التقبل ؛ أولاً تقبل الآخرين ، فترة رضا عن المقدم ثم ...
- الاستماع الفعال .
- تحسيس الأفراد بأهمية الموضوع .
- تنويع العمل والنشاط ، تنويع المهمات .
- الخلاف هو على الأفكار لا مع الأشخاص .
- ضبط الانفعالات .
- التريث قبل إصدار الأحكام القيمية .
- العصف الذهني .

- حصص التمعن .
- الاستدراج الهادئ .
- تمارين التحدي والاستثارة .
- ابدأ بالقهوة والشاي .
- محطات للمراجعة والتقويم والتلخيص (الحوصلة المستمرة) .
- أعلن عن حوافز ختامية .
- إعادة توزيع الأدوار .

بعض أشكال وأدوات للحافزية :

- الشهادات التقديرية .
- الدعوى لحضور دورات قادمة .
- الهدايا بأنواعها .
- تقديم الكتب ، أقلام ، تحف ، مداليات ... الخ .
- مبالغ مالية .
- كلمات شكر : شكراً ، جميل ، لطيف ، أحسنت ، حسناً ، جيداً ، ممتاز ، رائع ، معقول ، عظيم ... الخ .
- إبتسامات .
- تصفيق .
- ربت على الكتف .
- وضع نجوم ، تصحيح ، كلمات على دفاتر العمل .
- استراحة .
- إيماءات .
- الاستشهاد بإنجازات وخبرات الشخص .
- الدعوة إلى حفلات .
- تحويل معاملات لإجراء اللازم .

- الاستشارات من الشخص .
- إتاحة الفرصة للشخص للوصول إلى خدمات خاصة في المنظمة .
- الاستئناس برأي الشخص .
- تكليفات قيادية .
- إبراز صور للشخص على الحائط أو في التقارير السنوية ... الخ .
- تقديم تسهيلات ترفيهية .
- الترفيع في العمل والرتبة ؛ ترقية ، ترفيع .
- علاوات مالية .
- مخصصات مالية .
- إجازات إضافية .
- نشر أعمال ومؤلفات .
- أوسمة ودروع ونياشين .
- إعفاءات .
- كتب شكر وتقدير .
- حسومات وخصومات ؛ (تعزيز سلبي) .
- زيادة مالية إضافية .
- مكافآت .
- إبراز الأعمال والنتاجات .
- دعوته لعمل تقدمة ؛ شهادة حية .
- تفويض الصلاحيات .
- مدح أمام الآخرين .
- تخصيص فترات للبحث والدراسة (Sapatical Period) .
- تحسينات بيئية في المكتب ومكان العمل .
- الإرشاد المتواصل والمتابعة .
- العقاب .

- فترات الاختبار .
- برامج تدريب إنعاشية .
- إذكاء المنافسة .
- ردود الفعل غير المتوقعة ،

مثال : موظف أخطأ لمرة واحدة لا يعاقب .

- موظف الاسبوع / الشهر / السنة المثالي .

في مجال التمرس على فن مخاطبة ومواجهة الجمهور
Facing Audience

- قم بعمل محاولة مسبقة (بروڤا) وحدك في غرفة خاصة ، أو بحضور أفراد أسرتك ، أو بعض الأصدقاء وزملاء المهنة ، واحصل منهم على تغذية راجعة ، لا تَنْسَ أن هذا التمرين مهم ويفيد في تحديد نقاط القوة والضعف ، ويلفت الانتباه إلى قضايا هامة .
- تمكن من الموضوع قبل طرقه ، ومن صحة المعلومات التي ستقدمها ، ومن حداثتها ودقة ما تحتويه من أرقام .
- طبِّق ، نفِّذ بعض التمارين الرياضية والتنفسية ، خذ نفساً عميقاً غير مرة من الأنف وأخرجه من الفم .
- أعط لنفسك قسطاً من الراحة قبل (١٠) دقائق على الأقل ، فمن شأن هذا أن يهدِّي قليلاً من الزوابع الفكرية التي عادة ما تثور قبل مواجهة الجمهور .
- لا تدخل حاملاً فكرة الفشل مهما كلف الأمر ، حاول التسلح بفكرة النجاح والتفاؤل ، لا تفترض أبداً بأنك ستفشل .
- لا تَنْسَ الابتسامة .
- لا تبدأ الحديث بسرعة ، ركز وتذكر بأن السرعة الزائدة تؤدي إلى الوقوع في بعض الزلات ، تحدث بهدوء وبصوت مسموع .
- إذا لزم الأمر ؛ حاول كتابة الأفكار الرئيسة والمصطلحات الأساسية على بطاقات (Cards) ، فلربما يساعد ذلك قليلاً في تذكر الأشياء في وقتها المناسب .

- رتب أوراقك وشفافياتك ترتيباً جيداً ودقيقاً ليسهل الرجوع إليها ، ولسرعة الاهتداء إلى المطلوب .
- لا توجه ضوءاً شديداً إلى وجه الجمهور .
- لا تَنْسَ أن للحوافز تأثيراً قوياً على الجمهور .
- خطط لجلستك قبل وقت كاف .
- تجنب الانفعال والنحنحة وقاوم السعال ولا تتلكأ .
- تذكر أن التوتــر يؤدي إلى مشكلات وتلعثم وازدياد في ضربات القلب وحركات لا شعورية .
- تذكر أن بين الجمهور أشـخاصاً اسـتطاعوا القيـام بمـا تنوي عملـه ، وأن ما ذاع عن نجاحهم في عملهم ليس بالمستحيل أن تناله إذا حاولت ذلك .
- لا تبق نظـرك باتجاه معـين . أنظر إلى الجميـع ، ووزع نظراتك ، ولا تنـظر كثيراً إلى أوراقك . لا تنظر كثيراً إلى الجمهور ولا تطل النظر في السماء أو الفضاء .
- قد نفســك (من أنت) ، ومـن أيــن جئــت ؟ ولماذا أنت هنــا ؟ هــذه هي فرصتك فاغتنمها ، ولا تطل الحديث عن ذاتك بل قدم ما يلزم فقط .
- ابدأ بتعريف الجمهور (المتدربين) إلى بعضهم وشجعهم على ذلك .
- رحب بالحضور أجمل ترحيب ، فالكلمات اللطيفة تترك في النفس أثراً طيباً ، ولكن لا تبالغ .
- اعتقد بالفكرة التالية :

« الناس الذيـن أمامك هم أصدقاء يبغـون نجاحك ، إنهم ليسوا أعداءاً لك مقصدهم الوحيد ترصد هفواتك . إنهم مصدر دعم ومساندة ويهتمون بنجاحك » .

- لا تتمرس ولا تتصلـب ولا تقف أو تجلس في مكان بعينه لمدة طويلة ، تحرك من فترة إلى أخرى من هنا إلى هناك ، وبطريقة هادئة غير مشتتة ؛ (حركة وانتقال منتظم).
- لا تكن ممن يهولـون من قيمة بضاعتهـم وحاجـة الناس إليها ، فقط أعط الموضوع ما يستحق .
- ساعد الجمهور على المشاركة بالأسئلة والإجابة والاستفسار والمداخلات والتعقيبات والإضافات وإبداء وجهات النظر المختلفة ولا تصد الجمهور .

- وجه أسئلة ؛ فالسؤال مفتاح المعرفة .
- استخدم وبإتقان المعينات الضرورية ، وإياك أن يكون استخدامك لها لمجرد الاستعراض ، فهذا أمر يسير كشفه .

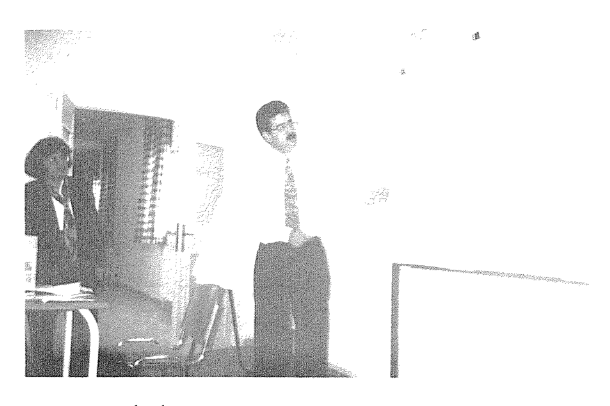
يقول أبو تمام : واجه الجمهور وأنت قليل الهموم صفر من الغموم ، (أحذر المجهول من المعاني ، وناسب بين الألفاظ والمعاني) .

- لا تغضب مهما كلف الأمر .
- لا تُبْدِ ردود فعل سلبية تجاه بعض أشكال الفوضى ، وحاول فعل شيء ما تجاه ما يحدث من إزعاجات تؤثر على سير الجلسة .
- اعرض موضوعاً واحداً فقط في وقت من الأوقات ، ولا تعرض أكثر من موضوع في وقت واحد .
- لا تطل النظر بشخص معين .
- أعد من فترة لأخرى التأكيد على المصطلحات والنقاط الرئيسة .
- قم بإعداد المادة العلمية الموثقة بشكل جيد ، وركز على الموضوع .
- أدخل روح الدعابة من فترة لأخرى .
- لا تكرر المعلومات نفسها .
- اجعل مقدمتك واضحة ومشوقة .
- أعلن مسبقاً عن نظام المناقشة .
- أقم مع المشاركين قواعد السلوك .
- تناول كأساً من الماء وقليلاً من السكر الفضي قبل الجلسة .
- لا تقحم نفسك بموضوعات تشك بقدرتك على إداراتها .
- استعد بتهيئة النفس للتكيف مع الموقف .
- التحضير الجيد للموقف ؛ التخطيط الجيد .
- العرض بوضوح وبأسلوب مبسط وباختصار .
- تدرب على ضبط الحركات الانفعالية .

- افسح المجال للمناقشة وخذ برأي الجمهور .
- كن جدياً باتزان .
- أدر الوقت بفاعلية .
- تقبل النقد واحترم الرأي الآخر .
- ادرس وحلل الجمهور بشكل مسبق .
- شارك مع الآخرين للتعلم ، (عرض نفسك لخبرات مختلفة) مع شخص أو أشخاص يؤدون النشاط نفسه .
- كن حازماً في مواقف معينة .
- لا تكثر من وضع الحواجز والأشياء أمامك على الطاولة .
- لا تكثير من الحركة ولا تعدمها .
- إذا نسيت موضوعاً معيناً فاتركه كلياً ، أو أعد إدخاله بدون إشعار الجمهور .
- وفر المعلومات الحديثة والصحيحة والموثقة .
- نوِّع المهام المقدمة : صعبة ، سهلة ، مشوقة .
- وفر المعينات التدريبية وأختبر جاهزيتها .
- هيء البيئة الملائمة والمحفزة والمريحة .
- تجنب الفراغات الوقتية .
- اختبر المحتوى والأنشطة الملبية للحاجات .
- إطلع على أدبيات أو أبحاث حول موضوع إدارة المواقف ومواجهة الجمهور ، أو التي تتحدث عن مواقف يمكن أن تحدث مع الناس عند مواجهة الجمهور .
- كن من الذين يؤمنون باحتمالية وقوع أخطاء . إن التسلح بهذه الفكرة قد يجعلك أقل حساسية عند حدوث موقف معين مفاجئ .
- ناقش الزملاء ، وبادلهم الخبرات حول ما يمكن أن يحدث أو قد حدث معهم ، وكيف تصرفوا إزاء ذلك .
- أنتق الأساليب المناسبة لطبيعة الجمهور .
- شارك بورش عمل متخصصة حول مواجهة الجمهور ، واحرص على الحضور والمشاركة في الفرص التدريبية المختلفة .

- لا تهول من المواقف مسبقاً .
- أنظر في كافة الاتجاهات .
- تشبع بفكرة أن الجمهور ليس مصدراً للتهديد ، بل بحاجة إليك .
- تعرف إلى الوقت المعطى لك .
- ابتسم من فضلك لا تكشر .
- في هذه المرة هكذا حصلت الامور ، في المرة القادمة سأكون أفضل .
- قيم نفسك ، أجلس مع نفسك ، حدد نقاط قوتك ونقاط ضعفك ، بعد ذلك أدخل التحسينات الجديدة ، وهكذا افعل في كل مرة .
- لا تنطق بكلمات معقدة .
- ركز على الموضوع ولا تفكر بأمور أخرى .
- لا تهمل طلبات وأسئلة الجمهور .
- لا تدخل متأخراً إلى القاعة فهذا يتسبب بالإرباك .
- اشرب شراباً منعشاً .
- كن أول الداخلين إلى القاعة لتستقبل الناس .
- عامل المجموعة على أنها فرد واحد .
- اغتنم الفرصة لبناء علاقات جديدة .
- ناد الناس بأسمائها .
- كن جالساً في البداية ثم انهض ، إذا كانت هناك حركة زائدة يتم التخلص منها .
- أنظر إلي من تحدِّث .
- لا تتعجل .
- اعتقد فكرة أن الناس تقبل الناس وأن الناس ستقبلك .
- تأكد أن الناس الذين أمامك لدى معظمهم الإحساس بشيء من الرهبة ، وأنهم يحملون في أذهانهم احتمالية أن يخشوا شيئاً ما فيما لو كانوا مكانك .
- اكسر الجمود لتوفر لك الراحة أولاً .
- تناول كأس ماء ، وفِّر كأس ماء احتياطاً .
- ان لا ترد بانفعال مباشرة بعد النقد ، أعط فرصة ؛ فمن الممكن أن يتراجع الآخر .

- اهتم بهندامك .
- كل بداية صعبة .
- أنعش ثقتك بنفسك .
- زر الموقع قبل موعد اللقاء ولو بشكل فردي للاعتياد على الأجواء .
- راجع الموضوع غير مرة .
- لا تقرأ قراءة .



مشارك يعرض نتاج عمل مجموعته على المجموعة الكلية - المشاركة كأحد أشكال الحوافز - .

في مجال صحة المدرب
(Trainer's Health)

وصايا هامة لكي يبقى المدرب في حالة صحية ونفسية ممتازة .

- يُطلب من إدارة التدريب ما يلي :
  - توفير التسهيلات اللازمة للمدرب من :
    - مراجع وأدبيات .
    - مواد عمل من نوعية جيدة .
    - بيئة مريحة للعمل .
    - خدمات طعام وشراب ومنعشات .
    - حوافز مادية ومعنوية .
    - دورات إنعاشية .
    - تلبية طلبات المدرب بالسرعة الممكنة .
    - خدمات صحية وفحوصات صحية دورية .
  - ينبغي أن يحصل المدرب على الوقت الكافي للتحضير والإعداد للتدريب ، فالطلب المفاجئ من المدرب قد يحدث لديه بعض المشكلات .
  - ينبغي أن يحصل المدرب على كافة المعلومات حول المشاركين ، وأن تيسر الإدارة له الحصول على المعلومات المطلوبة .
  - أن توفر الإدارة التدريبية خدمات الطعام والشراب والإعداد للاستراحات بالوقت المحدد ، ولعل أكثر ما يزعج المدرب هو تأخر الإدارة المساندة في تقديم الخدمات للمشاركين .
  - يجب أن توفر الإدارة التدريبية خدمة ممتازة للمدرب في مجال :
    - طباعة مادته التدريبية .

- تصويرها بشكل جيد .
- تجليدها وتقديمها في الوقت المحدد من قبله .
- توفير الأوراق الملونة إذا لزم الأمر .
- خدمــة الإدارة في هذا الجانب مهمة جـداً ، ويجب أن توفر الإدارة اشخاصاً أكفاء لهذا الغرض .

- **ما هو مطلوب من المدرب تجاه نفسه :**

- إعداد مادة جيدة ومتطورة .
- أن لا يرهق نفسه .
- أن يمنح نفسه راحة كافية .
- أن يمنح نفسه راحة كافية بين البرنامج والبرنامج اللاحق .
- دوام المطالعة والاطلاع على كل ما هو جديد .
- تخصيص فترات كافية خلال السنة لتطوير مادته ومراجعتها .
- القيام بتمارين استرخاء .
- المشاركة في دورات تدريبية متقدمة .

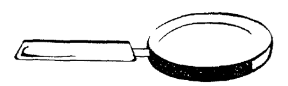
- **وصايا هامة للمدربين حول الكلام :**

- قيمة كل مدرب ما يحسن .
- المدرب مخبوء تحت لسانه .
- استغن عن ما لا ضرورة له من الكلام .
- إذا تم العقل نقص الكلام .
- من علم أن كلامه من عمله قل كلامه إلا فيما يعنيه .
- لا تبدأ بمعنى (موضوع) وتخرج منه وقد بقي منه شيء .
- أسكن ثائرة الكلام .
- من كثر كلامه زادت زلاته .

في مجال الإرشادات الاتصالية قبل وخلال وبعد التدريب

Communicational Tips: Before, During, After Training

- أدرك ما الذي ستقوله بعد قليل .
- وثِّق معرفتك بجمهورك .
- انتق أفعل طرائق الاتصال .
- قدم شواهد وأدلة على ما تقوله .
- لا تفرض أفكارك على الآخرين فترفض .
- أشع الراحة قبل البدء .
- استخدم الكلمات المأنوسة .
- تجنب مس مشاعر وأحاسيس الناس .
- لا تسأل بصيغة المحقق .
- لا تكثر من استخدام لفظ أنا .
- « نحن » أقوى من أنا .
- استمع جيداً .
- دون باستمرار .
- جدد من خبراتك .
- تواضع فالتواضع قوة .
- اسأل بوضوح .
- حبب إلى الناس العمل المطلوب .
- الفت الانتباه إلى الخطأ دون تجريح .
- لا تصدر أوامر .
- قدم مقترحات مهذبة .
- لا تتذمر من المشاركين .
- لا تبح أسرارهم .



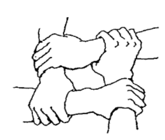


- لا توقع بينهم .
- عاملهم بعدالة .
- لبِّ من طلباتهم .
- لا تسأل لتحرج أحدهم .
- لا تستغلهم .
- اقرأ باستمرار حول علم النفس المعرفي .
- اسمع لتُسمع .
- الخلاف ليس نهاية المطاف .
- أظهر رغبتك في ما تعمل .
- لا تبخل في المواد .
- تحدث بلهجة مفهومة .
- أرتدِ ما تواضع من اللباس ، وفكر ملياً بعلاقة اللباس بالثقافة المحلية .
- ابتسم .
- تحمل .
- لا تنفعل مهما كلف الأمر .
- بادر بنفسك .
- لا تنفذ وحدك .
- لا تقاطع أحداً حتى ينتهي من كلامه .
- لا تتحرك كثيراً .
- تحرك من فترة لأخرى .
- لا تقف في نقطة مكانية واحدة لفترة طويلة .
- لا تمسك بملزمة وأنت تتحدث مثل مفاتيح ، قلم ... الخ .
- لا تتحدث بصوت عال طوال الوقت .
- لا تتحدث بصوت منخفض طوال الوقت .
- لا تقحم نفسك في موضوعات فنية لديك شك في قدرتك على إدارتها فنياً .
- لا تدخن أثناء التدريب .
- أبق الأمور بسيطة ومختصرة (Keep it Simple and Short) .
- تفهم مشاركيك .

- اهتم بالجميع دون استثناء .
- حافظ على اتصال عيني مع المشاركين (Eye Contact) .
- لا تقض وقتاً طويلاً وأنت تنظر إلى الأرض .
- لا تكثر من حركات يديك .
- تجنب أن تنظر إلى الشخص نفسه لوقت طويل .
- لا تنظـــر فقط إلى من هم في الصفوف الأولى أو المقدمـــة . تجنب وضع يديك في جيبك .
- تذكر أن للجسد لغة (Body Language) .
- تجنب أن تقف على مقربة كبيرة ولصيقة بغيرك ، انتبه إلى المسافات الاجتماعية .
- تذكر أن من يعمل يخطئ ، ومن لا يعمل لا يخطئ .
- التقويم هذه المرة بالذات ليس نهائياً .
- مارس مهارات الانصات الواعي للآخرين (Active Listening) .
- حضر وجهز مادتك التدريبية ، واعمل على تعديلها وتطويرها باستمرار .
- كن مشاركاً في التدريب لا مدرباً فقط .
- لا تلعب دور حامل العصا (Stake Holder) .
- لا تحاول تشويه النتائج مهما كانت .
- لا تغضب مهما كلف الأمر .
- الناس ترى وتفسر الشيء الواحد من مناظير وزوايا مختلفة ؛ فقدر ذلك .
- وثِّق باستمرار .
- أبق ما يعمل جيداً يعمل .
- يود الآخرون التحدث مثلك ؛ فامنحهم الفرصة .
- احترم الخصوصيات والفروقات الثقافية .
- لا تقتحم جدار خصوصية الآخرين (Invasion of Privacy) .
- لا تتردد في مواجهة الآخرين بنتائج التقويم .
- اعتبر مقولة : (الإنسان) أهم من البرنامج التدريبي .
- لا تكثر من الطعام خلال التدريب (نصيحة هامة للمدرب) .

- تجنب إصدار الأحكام القيمية المسبقة على المشاركين .
- خذ (Take) وأعط (Give) .
- الجمل لا يرى عوج رقبته . فتفقد نفسك لأن عيون الآخرين تراك .
- « حاسبوا أنفسكم قبل أن تحاسبوا وزنوا أعمالكم قبل أن توزن عليكم » .
- لا تتسرع .
- لا تهمل شيئاً .
- إنك لست وحدك المسؤول عن كل شيء .
- طالع باستمرار في أدبيات التدريب .
- حافظ على أسرار الآخرين .
- لا تهدر الوقت .
- افحص دوماً الأهداف التي تسعى إلى تحقيقها .
- نوّع من طرائق التدريب التي تستخدم .
- أنهج دوماً نهج المبسط لا المعقد .
- كن من الذين يُقنعون ولا يفرضون .
- ساعد الناس ليساعدونك .
- افحص دوما حواسك .
- ابتسم من فضلك .
- تجنب النقد المباشر .
- اختر الوقت الملائم للتقويم .
- توجد دوما فرص للتحسين في كل شيء .
- كن ملتقطاً وملاحظا دقيقاً .
- لا تستخدم الألفاظ المعقدة .
- افترض حسن النية عندما ينتقدك الآخرون .
- شارك الآخرين في تفسير النتائج .

- أكثر من واحد يقوم أفضل من واحد فقط يقوم .
- تذكر دوما أن هناك مساحة للخطأ .
- تذكر أن التدريب عملية مستمرة .
- وازن في اهتمامك بين الكم والنوع .
- تذكر أن الأرقام دائما خطيرة .
- وضح دائما الغرض من التدريب .
- أجعل الأمور واضحة حول ما لا يجب عمله .
- لا تسمح لطريقة التدريب أن تتحكم فيك ، بل تحكم أنت بها وطوعها .
- كن ميالا إلى الاختصار فالتقارير المطولة مملة .
- راجع تقريرك .
- تذكر أن هناك دوما فروقا فردية عديدة في المجموعة .
- لا تستخدم مع الكبار لفظ (اختبار) .
- أعلن منذ البداية أنك تتعلم مع ومن المشاركين .
- اجعل بيئة التدريب بيئة آمنة ومحفزة للتعلم .
- شجع على النقد البناء .
- لا تهاجم .
- احترم وجهة نظر الآخرين ؛ (الرأي والرأي الآخر) .
- الصورة تساوي ألف كلمة .
- قلل من (أنا) ، وأكثر من (نحن) .
- لا تتهكم على الآخرين ، ولا تحط من شأن غيرك .
- لا توقع بالآخرين .
- لا تقل نعم عندما يجب أن تقول لا .
- استوعب معنى المصطلحات المركزية التالية :
  - سلوك (Behavior) .



- نمط سلوك (Pattern of Behavior) .
- اتجاهات (Attitudes) .
- أدوار (Roles) .
- صراع الأدوار (Roles Conflict) .
- قدم حوافزاً .
- عدل من مواقفك على ضوء المعلومات والمستجدات .
- انصت إلى ، تعلَّم من ، اعمل مع ، ثم تحدث .
- تدرب وتمرس على التحمل .
- قلل من حساسيتك .
- لدى الآخرين مثلما لديك حقيبة مليئة بالخبرات ، والأفكار ، والمعتقدات ، والآراء ، والاتجاهـــات ، والسلوكيات ، والشعور ، والرغبـــات ، والأنمـــاط ، والأدوار ، والتوقعات ، والآمال ، والمخاوف ، والثقافة .
- احتفظ بمصروفات منخفضة .
- اجعل نتائج التقويم بسيطة وواضحة ، واربطها بالفعل الذي يجب أن ينفذ .
- ركز على المعنى (Meaning) وليس فقط على الأرقام (Numbers) .
- لا تنتج أو تنشر أي معلومات عليها أسماء الناس بدون إذن مسبق منهم .
- حاول توقع العقبات التي قد تطرأ .
- خطط بفعالية لإدارة الوقت .
- توقع وجود نوع من المزاجية لدى المشاركين حول ما يقدمونه .
- لا تستخدم أدوات تقويم تشك في قدرتك على إدارتها .
- لا تستخدم أدوات تقويم لمجرد أنها استخدمت من قبل غيرك ولو أعجبتك .
- استخدم الأساليب التدريبية التي هي موجهة للمتدرب (Trainee Directed Techniques).
- تعرف إلى نقاط القوة والضعف في أدواتك وإجراءاتك .
- تقبل الآخرين كما هم لا كما تريدهم .

- لا تستخدم الكلمات المعقدة .
- « كل من يستعمل كلمة ما يدرك ما يعنيه بها ، والمشكلة هي أنه لا أحد يدرك أن الآخرين قد تكون لديهم معانٍ مختلفة للكلمة نفسها » .
- حذار من التبسيط المفرط للمعطيات ، فقد تؤدي إلى استنتاجات غير معقولة .
- لا تكثر من استخدام الكلمات التي تحتمل تأويلات كثيرة ؛ مثل: (يعرف ، يناقش، يفهم ، يفهم حقاً ، يقدر ، يقدر تماماً ، يؤمن بـ ... الخ) .
- استخدم الكلمات التي تحتمل تأويلات قليلة ؛ مثل : (يكتب ، يستعرف ، يفرق ، يحل ، ينشئ ، يعد (يعد قائمة) ، يقارن ، يقابل بين) .
- ركز على قياس المهارات الاتصالية ، لأن ما يجب قياسه هو الأهداف التي تهم الإنسان والمجتمع .
- إن تغيير المناهج التدريبية والمحتوى التدريبي من دون تغيير نظام وأدوات التقويم لا يحقق شيئاً .
- لا ينبغي بحال للمقيم أن يستخدم التقويم التوجيهي ضد المتدرب أو المشارك .
- نمِّ من قدراتك في السيطرة على تلافي الخدع .
- إن السلوك البشري أعقد بكثير من أن يوصف أو يوجز بعبارة مبتورة .
- إن الأحكام المطلوبة لتقدير إمكانات الفرد معقدة في تكوينها ، صعبة في وضعها ، ومليئة بالأخطاء .
- لكل شكل من أشكال التقويم منتقدون .
- لا يمكن اعتبار أي تقويم نهائياً .
- لا تظن بأنك لن تغير شيئاً ، ولا تظن بأنك سوف تغير كل شيء .
- انظر في كافة الاتجاهات .
- لا تدر ظهرك للجمهور وأنت تتحدث .
- لا تتحيز .
- قيم دوماً هذه النصائح .

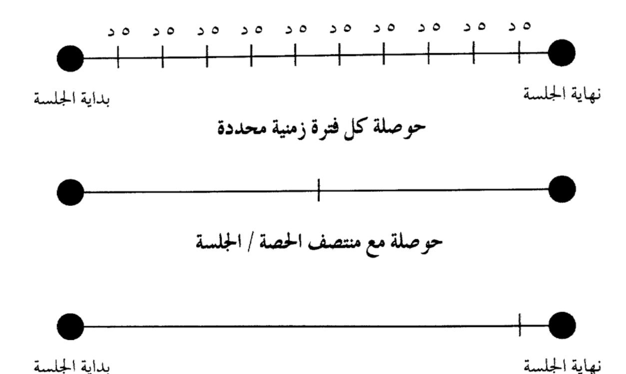
في مجال نصائح سريعة جداً
Quick Tips

Planning	• خطط لبرنامجك .
Session	• أعد لجلستك .
Introduction	• مهد لجلستك .
Techniques	• نوع بأساليبك .
Technical Inputs	• أوضح مدخلاتك .
Material	• وفِر مواد .
Clarity	• جَلِّ الغموض .
Summarizing	• حوصل باستمرار .
Sequence	• تسلسل بعرضك .
Breifing	• كن مختصراً .
Time Management	• استثمر الوقت .
Competisions	• أدخل مسابقات .
Content	• حدّث محتواك .
Audience	• فعّل جمهورك .
Aids	• وظف معينات .
Respond	• استجب لتساؤلات .
Ice - Breaking	• اكسر الجمود .
Breaks	• وفر استراحات .
Attract Attention	• شد الانتباه .
Caring	• اعتن بالجميع .
Consultation	• استشر الجميع .
Participation	• أشرك الجميع .
Bordem	• بدد الملل .
Tasks Distribution	• وزع الأعمال .
Form Groups	• شكل مجموعات .
Relaxation	• أرح جمهورك .
Evaluation	• قيّم باستمرار .
Environment	• هيئ البيئة .
Differences	• راع الفروق .

في مجال الحوصلة والإغلاق
Summming UP Techniques

- **أساليب حوصلة بيد المدرب / المعلم :**
- يطـــرح المدرب سؤالاً وينتظر إجابة من المشاركين ، ويتطوع أحدهم للإجابة ، ويعقب المدرب ، وهكذا ؛ السؤال الذي يمكن أن يوجهه المدرب يمكن أن يكون : من يمكن أن يلخص لنا ما عملناه منذ أن بدأنا ؟ ويعرف هذا الأسلوب بأسلوب الحوصلة باستخدام الأسئلة .
- يقــدم المدرب الخلاصة مكتوبة ، وقد يقرؤها بنفسه ، أو قد يطلـــب من أحدهم قراءتها .
- يكتب المدرب أبرز النقاط على السبورة .
- يوجـــه سؤالاً مكتوباً على صحيفة ويطلـــب من المشاركين الإجابة ، وتجمـــع الإجابات وتستعرض . من المفروض أن تكون الخلاصة من وجهة نظر فردية . هذا الأسلوب من الحوصلة مستهلك للوقت ، ولكنه يضمن تنمية مهارات الحوصلة على المستوى الفردي .
- **أساليب حوصلة بالمشاركة (المدرب + المشاركين) :**
- يمكـــن توزيع المجموعـــة إلى مجموعـــات فرعية صغيرة ، ثم يطلب المدرب مـــن المجموعات أن تقوم بتلخيص الجلسة، ثم تعرض المجموعات نتاج حوصلتها وتناقش. الحوصلة التي يمكن أن يطلبها المدرب من المجموعات تعرف بالحوصلة العامة .
- يمكن أن يحـدد المدرب إطار الحوصلة فيجعلها مركـــزةً على جانب ؛ مثل طلبه من كل مجموعة الاضطلاع بحوصلة جانب محدد من جوانب الجلسة ، ثم تقوم المجموعات بعرض حوصلتها وفتح الباب للمناقشة الجماعية . ومن الأمثلة على ذلك قيام المدرب أو المعلم بالطلب من مجموعة (أ) حوصلة الفعاليات الفرعية المتعلقة بهدف محدد ، ومن مجموعة (ب) حوصلة الفعاليات الفرعية المتعلقة بهدف آخر ، وهكذا .

- **توقيت الحوصلة**
  - المدرب يقوم بحوصلة منتظمة بعد كل خمس دقائق .
  - المدرب يقوم بالحوصلة مع منتصف الجلسة / الحصة .
  - المدرب يقوم بالحوصلة مع نهاية الحصة / الجلسة .
  - المدرب ينفذ حوصلته بعد أن يقوم المشاركون بالحوصلة .
  - المدرب يقوم بالحوصلة قبل أن يقوم بذلك المشاركون .



حوصلة كل فترة زمنية محددة

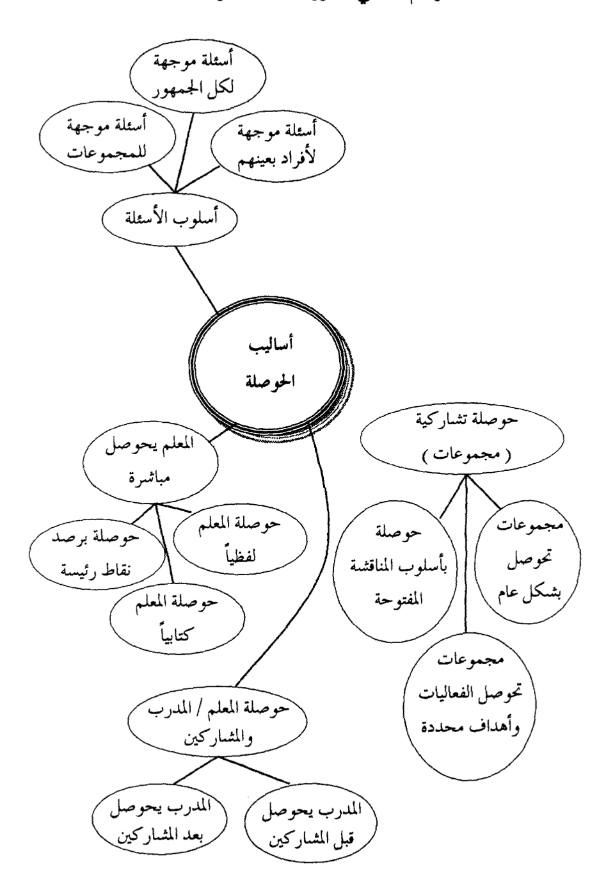
حوصلة مع منتصف الحصة / الجلسة

بداية الجلسة

نهاية الجلسة

حوصلة مع نهاية الحصة / الجلسة

رسم نسجي يصور أساليب الحوصلة



في مجال طرائق مقترحة للتغذية الراجعة
Feedback Techniques

كيف لك أن تعرف ما الذي يحدث ؟ وما هي التغيرات التي أخذت مكانها عند المشاركين بفضل برنامجك ؟ هذا سؤال مهم جدا في عالم التدريب والتربية والتعليم والتثقيف بشكل عام .

فيما يلي بعض الطرائق المقترحة التي يمكن استخدامها للحصول على التغذية الراجعة :

صندوق الاقتراحات (Suggestion Box) : أشر للمشاركين أين هو ، وما الهدف منه وأن بإمكانهم كتابة الملاحظات ووضعها ، ومن ثم ألق نظرة على الموجود ؛ فلعل فيه ما يفيد ولو بشكل بسيط .

رصد التوقعات (Expectation Reflection) : بشكل مستمر عبر البرنامج حاول تخصيص محطات خاصة لرصد التوقعات وقارنها بأهداف البرنامج .

تقارير المجموعات (Groups Report - back) : بهذه الطريقة تجلس المجموعة وتحاول رصد ما يطلب منها . تضمن هذه الطريقة أن الموضوع قد جرى مناقشته من وجهة نظر المجموعة ، وليس فقط من خلال وجهة نظر أو شعور فردي .

الشعور الفردي (Individual Feeling) : لا يعني أبداً إهمال الفرد المشارك. الحديث معه مهم والتعرف إلى وجهات نظره حول التغيير الذي حدث في نفسه وعن درجة الرضا الذاتي .

فرصة لكل مشارك (A chance For Each One) : أمنح الفرصة للجميع للإجابة على السؤال . أقترح حلاً فكرة واحدة من شأنها ـ إذا ما طبقت ـ أن تجعل الجلسة ، البرنامج ، الحصة أكثر فاعلية في المرة القادمة .

هواتف مع قوائم مراجعة (Follow up by Telephone) : بعد الوداع نعود ومن فترة لأخرى بالاتصال للسلام والتحية والحديث بعض الشيء عما يجري الآن ، وكيف تجري الأمور ، وماذا حدث وظهر من عقبات . يستحسن أن نرتكز على أسئلة هادية لنا عبر المكلمات خوفاً من الضياع .

لا تنسى أن تسأل السؤال التالي من فترة لأخرى خلال التدريب : هل هناك أي شيء آخر تودون أن تسألوني عنه أو تخبروني به ؟

الأسئلة (Questions) : السؤال محرك فعال إذا ما أحسن إعداده وتوقيت طرحه ، وهو محفز للمشاركة ، ولكن تذكر ؛ الأسئلة ينبغي أن تكون من النوع الذي يضمن تغذية راجعة حول فكرة أو موضوع محدد .

الاستبانات (Questionnaires) : سواء خلال ، أو بعد التدريب يمكن ان نثبت على صحيفة بعض الأسئلة ونوجهها لمن شارك لمعرفة بعض ردود الفعل .

ملاحظات من عدة مصادر (Second-hand Comments) : يمكن أن يخبرك المشاركين ببعض الأشياء ولكن أيضاً من المفيد الحديث مع أشخاص لهم علاقة بهذا المشارك كالمدير أو المشرف فمن المحتمل أن المشارك قد تحدث لهم عن أشياء مختلفة لهم .

تصميم أشياء للمستقبل (Something For The Future) : وفر للمشاركين وقتاً خلال التدريب ليخولهم بتصميم خطة للمستقبل واجعلهم يتشاركون حول هذه الخطط ثم أسئل بعد أن يعودوا إلى أعمالهم ماذا حدث .

- **بعض الطرائق الأخرى التي يمكن توظيفها للحصول على تغذية راجعة من المشاركين :**

إذا طلب من المشاركين فإن بإمكانهم وفي حال موافقتهم أن يقدموا ردود فعلهم تجاه الجلسة ، أو ربما البرنامج ككل ، بواحدة أو أكثر مما يلي :

- يمكن أن يعبروا عن شعورهم بالرسم الحر (Free Drawing) .
- يمكن أن يعبروا عن شعورهم أيضاً بالرقص (Dancing) .
- يمكن أن يعبروا عن ذلك بالغناء الفردي أو الجماعي .
- وأيضاً عن طريق التمثيل ، أو أداء بعض الحركات الإيمائية .
- أو يمكن أن تقول لهم ما يلي :

كل واحد منكم عليه أن يقول كلمة

وبحيث تعبر عن شعوره ، أو يمكن استخدام أسلوب كلمات (م) .

مثال : مسرور ، مبتهج، ممنون، ممتن ، ممتاز ، مغموم ، متكدر ، منسجم ، مرتاح، مضطرب ، منكد ، محتار ، مفهوم .

- **محركات لفظية لتشغيل الطاقة التشاركية**

- « شو رأيكم في ما يحدث ؟ » .
- « إنشاء الله مبسوطين » .
- « أعتقد أننا نسير بشكل جيد أليس كذلك » .
- « خلونا نحاول نراجع بعض الشيء » .
- « هل هذا واضح » .
- « يا محمد ممكن تحكيلنا شوي شو إلي سويناه منذ الصباح » .
- « مين بحب يحكي » .
- « مين بحب ايشاركنا بتجربة أو خبرة مربها من هذا النوع » .
- « إذا ممكن الله أخليكم تحاولوا تعبئة هذا النموذج » .
- « ممكن الآن كل واحد يحكيلنا شوي صغيرة عن هذا الموضوع وشو رأيه بصراحة » .

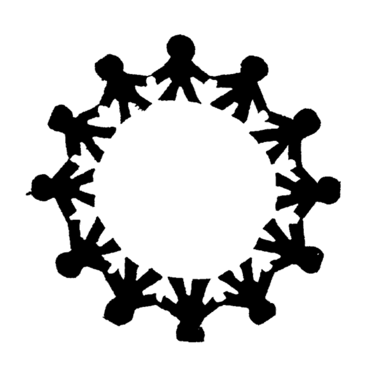
في مجال التقويم التشاركي
Participatory Evaluation

- لا تنفرد في التقويم ، وحاول إشراك الأعضاء والمجموعات في إجراءات التقويم ، ولتكن منذ الآن ممن يتبنون أسلوب التقويم التشاركي .
- التقويم مهم ولهذا فإنه يحتاج إلى أدوات (Tools) .
- الأدوات التي تستخدمها في التقويم بحاجة إلى مراجعة وتحديث بشكل مستمر.
- أحرص على مساهمة المشاركين في تفسير نتائج التقويم .
- كل معلومة في التقويم هي أمر مهم .
- لدى الناس أمزجة مختلفة ؛ وهذا يؤثر على تقويمهم .
- لا تجعل التقويم شيئاً منفصلاً عن التدريب أو المحتوى في نهاية اليوم التدريبي أو مع نهاية البرنامج .
- لا تهاجم أحداً أتى بتقويم يختلف عن توقعاتك منه .
- بعض المشاركين نتوقع منهم تقويماً إيجابياً ، ونندهش إذا عرفنا على أنهم أتوا بشيء مغاير مع أن هذا شيء طبيعي .
- يجب أن لا تستخدم نتائج التقويم ضد الناس .
- ما يجب تقويمه هو الأهداف وليس المدرب .
- لا تقلق المرة ؛ القادمة ستكون أفضل .
- يجب أن نؤمن بفكرة أن التقويم يحتاج منا إلى تخصيص وقت كاف له .
- إن الأمر الذي هو أهم من نتائج التقويم هو كيف نوظف النتائج في التحسين .
- لا تستخدم كلمة اختبار (Test) مع الكبار .
- دائما وفي كل شيء مساحة للخطأ ومساحة للتحسين .

- **بعض أدوات التقويم :**

- المناقشات (Discussions) : دعونـــا نفحص ما عملناه اليوم معـاً ، وما رأيكـــم بتثبيت بعض النقاط الهامة حول ما تعلمناه ؟
- أنشطة بيتية (Take Home Activities) : هل لكـــم أن تأخذوا هذا معكـــم إلى البيت لو سمحتم ؟ ودعونا ننظر في عملكم غداً .
- استبانات (Questionnaires) : أمامكم ما يحتاج منكـــم إلى بعض الوقت ؛ فهل لكم أن تملؤوه بالمطلوب ؟ الرجاء أن تفعلوا ذلك .
- أنت حر (You Are Free) : على بطاقة ، ورقة، بجملة شفهية ، بكلمة ، بشعر، برسم ، أو لك ما تريد في التعبير عن رأيك وموقفك من هذا البرنامج أو الورشة أو اللقاء .
- التطبيقات (Doing Things) : والآن نريـــد من فلان أو مـن المجموعة أن تقـــوم بعمل هذا الشيء مرة أخرى، ودعونا ننظر ونلاحظ ثم سنتحدث عن ذلك معاً.
- الاختبارات (Tests) : رغـــم قسوتها ؛ إلا أن الأمـــر يا أعزائي يحتاج منـــا إلى التركيز .





في مجال ما يحب المشاركين وما يكرهون في المدرب

Like and Dislike

- يُحب المشاركون في المدرب أشياء ويبغضون أشياء أخرى :

أحب في المدرب	أكره في المدرب
• تلبيته لطلبات المشاركين .	• وعوده التي لم نر منها شيئاً .
• مشاركته المشاركين في كل شيء .	• انفراده واتخاذه لقرارات تؤثر علينا بمفرده .
• عدم تصنعه .	• سرعة غضبه .
• رحابة صدره .	• اعتباره لما يقول صحيحاً وبصورة دائمة .
• معاملته للجميع بعدالة .	• قفزه من موضوع إلى موضوع .
• تفاديه نقدي أمام الآخرين .	• انعزاليته عن النشاطات الاجتماعية .
• تقيمي بعدالة .	• عدم عدالته .
• تبسيطه للأمور .	• يهتم بأناس ويهمل البقية .
• هندامه الجميل المتواضع .	• يستمع لأناس دون أناس .
• تقيده بقواعد السلوك .	• تحيزه لفئة دون أخرى .
• حضوره المبكر .	• عدم قدرته على قول لا عندما يستوجب الأمر قول لا .
• استعداده الدائم .	
• لا ينفرد بالحديث وحده .	• ظلمه وعدم عدالته في التقويم .
• لا يسعى للسيطرة .	• نقده المباشر لي .
• يلخص من فترة لأخرى .	• عبوسه وغروره .
• يسأل عن الذين غابوا ويحفظ حقوقهم .	• مقلد .
• يشاور ويتشارك ولا ينفرد بالقرارات .	• حديثه عن نفسه كثيراً .
• يبتسم ويدخل العاباً ومسابقات .	• ارتجاليته في معظم الأمور .
• يفي بما يعد .	• يتحدث معي لفترة قصيرة ولفترة طويلة مع غيري .
• يعتذر عندما يخطئ .	
• لا يقلد نمط حديث شخصية عامة معروفة .	• سرعة استفزازه .
• يقدم لي مادة للقراءة الإضافية بصورة جذابة.	

في مجال ما يسر وما لا يسر
Good and Bad

- **تعرف على ما يسر وما لا يسر .**

لقد وجهنا السؤالين التاليين إلى مئات المشاركين في دورات تدريبية مع نهاية بعض الأيام التدريبية وكأداة من أدوات التقويم اليومي (Daily Evaluation) :

ما الذي سار جيداً هذا اليوم ؟

ما الذي سار سيئاً هذا اليوم ؟

وفيما يلي أمثلة إجابات بعض المشاركين حول ما سرهم وما لم يسرهم . حاولوا توظيفها لجعل أيامكم التدريبية أكثر سعادة .

ما الذي سار جيداً ؟ Good Things	ما الذي سار سيئاً ؟ Bad Things
• كانت الأنشطة متنوعة .	• تشويش وإزعاج .
• عملنا بمجموعات .	• مهمات غير واضحة وصعبة .
• المحتوى ممتاز .	• الحاجة لوقت أكثر .
• الجميع عمل .	• الأحاديث الجانبية بين بعض المشاركين .
• لم نشعر كيف مر الوقت .	• ارتفاع درجة الحرارة .
• لم نشعر بالملل .	• الطعام الفاسد .
• كان المدرب متمكناً .	• الطعام غير كاف .
• التسلسل في عرض المعلومات .	• لا يوجد مسابقات .
• تفاعل الجميع .	
• الأخذ برأي الجماعة .	
• كلمات الشكر والتحفيز من المدرب .	
• الحوصلة والتلخيص من فترة لأخرى .	

في مجال من هنا وهناك
Tips From Here and There

كـن عـادلاً :

عدل المدرب وعدل المعلم : المعلم في حياة الطالب والمشاركين شخص مهم وتوفر العدالة في العملية التعليمية التعلمية مطلب حيوي وتطبيقات العدالة ضرورية . ولنأخذ على سبيل المثال عدالة المعلم في توزيع الوقت بين المجموعات عند عرض نتاجاتها ؛ فإذا لم ينصف المعلم المجموعات فإن الطلاب سوف يبدون شعوراً بعدم الارتياح ، أو مثلاً إذا انتقى المعلم أحد النتاجات فأثنى عليه ولم يفعل ذلك للبقية . إن المعلم والمدرب مطالبان بامتلاك كفايات اتجاهاية مثل العدالة بين الأفراد والمجموعات .

- تأكد من أن كل عضو في المجموعة الواحدة لديه ما يعمله أو يشغله ، وهذا من أقوى الضمانات نحو بناء المسؤولية الفردية وتوزيع الأعمال والمهمات لضمان المشاركة .

A piece of Work for Everyone

الحوصلـة أو الإغـلاق :

أسلوب التدريب التشاركي والتعلم التعاوني يستلزمان امتلاك مهارات الحوصلة أو الإغلاق ، والمهارات هذه هامة ، ذلك أن الحوصلة تساعد الجمهور على تحصيل وتذكر المعلومات الرئيسة والهامة ، وتساعد المعلم كذلك في الثقة أكثر بأن الأهداف قد تحققت . وللحوصلة أساليب عديدة وطرائق مختلفة .

تشـكيل المجموعـات :

يستلزم التعلم التعاوني في أغلب الأحوال أن تتوزع المجموعة الكلية إلى مجموعات صغيرة ، وعملية التوزيع عملية هامة ، ومن الضروري أن يتعرض الطالب إلى فرص العمل مع الجميع ، ومن هنا على المعلم أو المدرب أن يتبنى ويجدد في أساليب تشكيل المجموعات الصغيرة . والتفكير في أسلوب تشكيل المجموعات هو جزء لا يتجزأ من الإعداد للحصة التعاونية أو الجلسة التدريبية .

وعلينا معلمين ومدربين أن نتذكر أن اسلوب التشكيل في كل مرة ينبغي له أن يرتبط إرتباطاً وثيقاً بالمحتوى والأهداف ، كما يمكن أن يطلب المعلم من التلاميذ المشاركة في تصميم وتنفيذ اسلوب التشكيل كنوع من أنواع المشاركة .

أكثر منه :

حاول ما استطعت أن تكثر من استخدام أسلوب التعلم التعاوني والتدريب التشاركي لكي تتعلم أكثر فأكثر ، وتصبح مع الوقت ممارساً جيداً ، وفي المقابل فإن الإكثار من الاستخدام يتيح الفرصة للطلاب للتعلم والممارسة .

اترك بصمة :

اعمل بإتقان محكم لتجعل الطلبة يتحدثون عن آثار ملموسة ، وتذكر أن من المؤشرات على النتائج المثمرة أن يتحدث الجمهور بعد انتهاء الفعاليات عن الفوائد التي جنوها ، وهذا لا يتأتى عادة بمحض الصدفة ؛ بل يتأتى بفضل الإعداد والعمل بكل خطوة وفق معايير جودة عالية .

اتبعها بنفسك أولاً :

اتبعها بنفسك أولاً ؛ فيما يتعلق باتباع دقيق ومتسلسل وواضح للتعليمات ؛ لأنك القدوة ، وتذكر بأن السلوك الذي تبديه في اتباع التعليمات أمر مشجع لغيرك على فعل ذلك ، وخاصة التعليمات المتعلقة بالتمارين . بعض المدربين والمعلمين يقفزون عن بعض البنود أو الأعمال ضناً منهم بأنها بسيطة ، أو لا ضرورة لها ، ولكن هذا أمر خطير ، ومشجع للآخرين على تبني مثل هذا الأسلوب في المستقبل .

نوع بأساليبك :

نوّع في أساليب وطرق العرض والتقديم ، ولا تركن إلى أسلوب واحد ؛ ففي هذا ملل ونفور ، حتى ولو ألفته نفسك حاول التجديد والتنويع في أساليب العرض وتقديم المعرفة ، فهذه من مهارات المدرب المجدد المبدع .

ولكن احذر من أن تطغى الرغبة في استخدام أساليب متعددة على مراعاة الأهداف والمحتوى والوقت .

The Rational Use of Multi Training Techniques

تذكر التنويع مع الاستخدام العقلاني للأساليب .

- اهتم بالأهداف ؛ والاهتمام بالأهداف يعني الاهتمام بشروطها ومكوناتها ومراعاتها لخصائص وحاجات الطلبة وقدراتهم ، إذن أصغ جيداً ، واشرح الهدف ملياً ، واطلب من الطلبة شرح الأهداف بأنفسهم للتأكد من حصول فهمها ، واقترح الأنشطة التي تكفل تحقيقها .

SMART Objectives

- أشر إلى المراجع والأدبيات والملخصات والمطبوعات اللازمة ، وتذكر أنه لا قيمة وراء ذكر مراجع غير متوافرة في المجتمع المحلي والبيئة المحيطة .

Available Resources and References

- استثمر روح المنافسة الموجهة بين الأفراد والمجموعات ؛ المنافسة المدروسة تبعث على الحماس وإنجاز الأعمال بأقل ما يمكن من هدر الموارد المتاحة . إذا غابت المنافسة تتبلد الهمم وتخبل العقول وتخيم الرتابة والملل في الأجواء .

Stimulate Sprit of Competing

- أدر الوقت واستثمر كل الوقت المتاح . الوقت هو مورد . إذا تم التخطيط لإدارة الوقت بشكل جيد ؛ فإن من المتوقع أن تقل فرص هدره . تأكد من توزيع الوقت الكلي المتاح على إجراءات الحصة أو الجلسة التدريبية .

Time Management + Time is Money

• توقف للاستراحة . نحن نحتاج إلى محطات لتفريغ الشحنات . العقل هو جهاز يحتاج إلى الراحة ، والنفس تواقة دوماً إلى الفضفضة والتنفيس . الراحة مطلوبة من فترة إلى أخرى ، والراحة في وقتها . تذكر : الراحة تصبح لها قيمة أكبر في الوقت المناسب لها ، وعامل الكمية أيضاً مهم ؛ لأن الراحة أكثر من الوقت اللازم تصبح مبعثاً للملل والترهل .

Break is Beautiful

• إكسر الجمود بنشاط ، مسابقة ، لعبة ، طرفة ، قطعة موسيقية ، حركة جماعية .. الخ . كسر الجمود ضروري في موضوع تفعيل عمل الجماعة وسيكولوجيتها . بعض المعلمين التقليديين ما زالوا يعتبرون أن من مظاهر القوة أن يبقى عابساً مقطب الجبين وعندما يخلُون مع أنفسهم يضحكون من عبوسهم .

ولتتذكر أنه مع قليل من الجهد والتحضير فإن بالإمكان أن تكون أنشطة كسر الجمود موجهة أو مرتبطة بالمحتوى التعلمي .

Be an Ice Breaker

• تعوَّدْ على تقديم عبارات الشكر والامتنان للجمهور (الطلبة) ، وأكثر من استخدام العبارات التحفيزية والتدعيمية في مقابل العبارات التثبيطية والتهديمية :

شكراً ، أحسنت ، تمام ، ممتاز ، جيد ، حسناً، جميل ، يا سلام ، هذا هو المطلوب ، الله يعطيكم العافية ، أحسن كثيراً من أول ، سلمت يداكم .. الخ .

Use Always Golden Words

• دائماً اهتم بالتقويم والمتابعة والتغذية الراجعة ، وهنا تحديداً نقول : استخدم نماذج تقويم مناسبة .

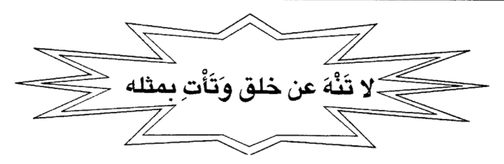
Evaluate with Adequate Evaluation Tools.

- اعرض نتائــج التقويم على الطلبة قائــلاً : هــذه نتائــج تقويمكم ، إن من حق الطلبة والمتدربين أن يصلوا إلى نتائج التقويم ويناقشوها ؛ إنطلاقاً من أن المسؤولية مشتركة، وأن المعلم هو جزء من العملية ، والكل مسؤول عن النتائج ، وعن اتخاذ القرارات المناسبة .

Present and Discuss the Evaluation Outcomes

- أشــرك الطلاب والمشــاركين في عمليات تحديــد واقتراح أشكال معالجة العقبات أو الصعاب التي تعترض مســــار العمل على تحقيــق الأهداف في التعلم التعاوني ، المشاركة في التحديد للعقبات تعتبر من جوهر العملية التعليمية ، وهي لبنة أساسية من لبنات بناء الاعتماد على الذات في مواجهة التحديات في الحياة .

Participatory defining and solving of obstacles



- وفر المــواد والأدوات اللازمة للتعلــم التعاوني وعمل المجموعــات ، وتذكر أن تُوفِّر ذلك قبل وقت كاف خوفاً ؛ من استنفاد الوقت في البحث عن المواد وتوفيرها .

وتجدر الإشارة إلى أن أسلوب العمل في مجموعات يحتاج إلى موارد ومواد ؛ فحاول ـ قدر الإمكان ـ الاقتصاد في الاستخدام والتوفير ، واستخدام ما أمكن من مواد البيئة المحلية .

Provide Needed Material

- احرص على تخصيــص الوقت اللازم للاطــلاع على مشــروعات ونتائـج الأعمال الفردية والجماعية ، ووفر تغذية راجعة حولها ، وقدمها لأصحابها مع الشكر

والملاحظات بأسلوب مثير لمزيد من الاهتمام من أصحابها . إنك إذا فعلت ذلك ؛ فسوف يشعر الطلاب بقيمة ما يصنعون ، ويتحمسون لمزيد من الإنجاز .

Allocate Times for Students and Participants Works and Projects

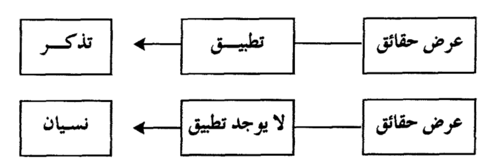
• راع دوماً الفروق الفرديــة بين الجمهور وتذكر القول الشعبي (أصابع يدك ليست متساوية) . إن هناك فروقاً فردية بين أفراد المجموعات البشرية ، وهذا يتطلب تخطيط المهمات والجلسات والأهداف والأنشطة وغيرها ؛ بما يكفل - على الأقل - الحد الأدنى من مراعاة الفروق .

Individual Differences

• حاول أن تقترب ما أمكــن إلى واقــع الطلاب والمشاركين وإلى نفوسهم ، واقترب إلى عقولهم لترفعها . وتذكر قول سقراط (لا أعلم إلا صديقاً) . إن موضوع العلاقات بين المدرب والمعلم والطالب والمشارك جدير بالاهتمام . وتوجد فروق وجدليات واسعة حول الموضوع ، ولكننا نقول إنَّ بناء العلاقات الإنسانية هو أيضاً مهم ، وبناء العلاقات على أساس من الاحترام المتبادل أمر هو الآخر مهم .

Building Good Rapport

• أكثر من توفير فرص التطبيق للمعرفة . الطلاب والمشاركون يتعلمون أكثر إذا طبقوا ما يتعلمونه حاول أن تتبنى كذلك مدخل التعلم من خلال العمل .



Learning By Doing

- عـود تلاميـذك وجمهـورك على الاعتمـاد على الذات في أكثر الأعمال المطلوبة . وتذكر ذلك حتى في أبسط الأشياء ، إن كثيراً من الناس ترغب في أن ينجز لها الآخرون أعمالها دون أن تحاول بذل جهد بسيط في ذلك ، وتقبل ذلك لنفسها ، ويصبح ذلك اتجاهاً لديها (Attitude) ، فدعونا ننتبه إلى ذلك .

Encourage Self - Reliance

تَحَـلَّ بالصبـــر مــا اسـتطعت

- اهتـم بالتوثيـق والوثائـق ؛ فالإنسـان عرضـة للنسـيان ، والتوثيق إنما يصبح عادة (Habbit) تنمى بالتدريج والممارسة والمتابعة ، فإذا أردت تنمية ذلك عند جمهورك فعليك أن تكون قدوة في ذلك أولاً . إن الناس التي تحترم عملها هي الناس التي توثق لما تعمل وما تنجز وما تفكر به .

Always Document Things

- اعمل باستـمرار على تشجيع وتبني وتنفيـذ ومتابعة الأفكـار الخلاقـة والمبدعة عند الطلاب والمشاركين بالتعاون مع كافة الجهات ذات العلاقة ؛ كالأسرة والإدارة المدرسية والتدريبية وغيرها من الجهات الداعمة . وتذكر أن مجموعات العمل في إطار التعليم التعاوني والتدريب التشاركي هي من أقوى الفرص لظهور الأفكار المبدعة .

Encourage Innovative Ideas

- حاول أن تعمل بفرح ، وأن تعود جمهورك وطلابك على أن يعملوا وهم فرحين ، وللعمل بفرح فوائد جمة ؛ فهو يقلل من الملل السريع ؛ ويجدد الرغبة في الإنجاز ، ويقلل من فرص ظهور التوتر والسلوكات غير المساعدة .

Working with Happy and smile

- تسلسل في أعمالك داخل الجلسة أو الحصة ، ولا تقفز قفز الجنادب من فكرة إلى أخرى ومن موضوع إلى آخر ، فالقفز يفقد الطالب والمشارك القدرة على التواصل الذهني والتركيز ، ويسمح بالتشتت إلى جانب هدر الوقت .

Sequence Your Events

- خطط لجلستك التدريبية أو لحصتك ، واستخدم أنموذجاً خاصاً بك لتخطيط الجلسة ، بدءاً من رصد عنوان الجلسة أو الحصة إلى أهدافها وإجراءاتها ومتطلباتها من المواد وطريقة تقويمها .

Session Plan

- تدخل في عمل المجموعات في الوقت المناسب وبالأسلوب المناسب . ولا تجعل تدخلك عشوائياً ، بل اجعله غرضياً .

Careful Intervention

- احرص طوال الوقت على بقاء المناقشة مركزة حول الموضوع الرئيس الذي تتناوله المجموعة ، ولا تشجع فكرة الخروج عن الموضوع ؛ لأن هذا الخروج هو مصيدة من مصائد التقويم ، حيث نجد دائماً في ثنايا التقويم أن الموضوع قد خرج عن حدوده . لقد كان المحاضر أو المعلم أو المدرب يخرج كثيراً عن الموضوع .

Keep Discussion Concentrated

- عليك أولاً أن تؤمن بأن الخـلاف أمر ممكن حدوثه ، وليس مستهجنا أن يحدث في المجموعات ، وعليك أن تعمل جاهداً على جعل هذا الأمر أمراً غير مستهجن لدى المجموعات ذاتها ، وعليها - أي المجموعات - أن تتوقع حدوثه ، والأهم من أمر حدوثه ؛ هو كيف نتعلم أو نتعايش مع خلافاتنا ، وأن نستمر بالسعي رغم ذلك لتحقيق الأهداف المرغوبة . أن الخلاف يجب أن يكون دائماً على الأفكار لا بين الأشخاص .

Accepting Different Opinions

- غالباً ما يسعى الأفراد إلى ربط النجاحـات التي تحدث في مجموعاتهم بهم ، ولكن في التعلم التعاوني على المعلم أن يشجع من فكرة نجاح المجموعة أو المجموعة التي تنجح . "The Concept of The Group Who Win" .

"We" Instead of "I"

أنشر فكرة لا « أنا » في عالم الفريق
Always We We We .....

- ليكن العقـاب آخـر ما في جعبتـك . أتركه على الرف . العقـاب اللفظي والجسدي كلاهما ذو مرود سلبي .

Avoid Punishment

- غُضّ الطرف عن بعض الهفـوات والسـلوكات غير المرضية أو غير المريحة ، وتذكر أن الإهمال المدروس هو استراتيجية لإخماد السلوك غير المرغوب وإطفائه في بعض الأحيان ، ولكن ليس دائماً .

Ignoring of Unsatisfactory Behaviors

- إياك أن تقدم لمعلومـات غير صحيحة ، أو حتى لديك بعض الشك حول صحتها ، فقد يترتب على تقديمك لهذا نتائج خطيرة .

Present Accurate Information

- حدث من معلوماتك ، وطورها وجددها ، وطالع ، وابحث باستمرار عن كل ما هو جديد ، وأدخله إلى نظام عملك وتخصصك .

Updating Your Area

- وضح للطلاب والمشاركين معنى الدور ، وأدر نقاشاً حول المعنى ، وقدم لأمثلة عن الأدوار المختلفة التي يقومون بها في حياتهم داخل المدرسة وخارجها وتذكر أن توضح معنى الدور الذي هو متطلب أساسي لأسلوب التعلم التعاوني والأدوار داخل المجموعات .

Understanding the Meaning of " ROLE"

- تحدث إلى الطلاب باستمرار عن أهمية الأدوار في حياتنا ، وأهمية الأدوار لأسلوب التعلم التعاوني .

The Importance of "ROLES"

- بيّن للطلاب أو الجمهور أو المتدربين ما يعرف بتصنيفات الأدوار وأشكال تصنيفها : مثال : * أدوار ذات علاقة بالمهمة .

(Roles Related to Task)

* أدوار ذات علاقة بالفرد .

(Roles Related to Individuals)

* أدوار ذات علاقة بحماية الجماعة .

(Roles Related to Group Maintenance)

وقدم أمثلة على كل تصنيف من التصنيفات المذكورة .

Roles Classification

• بين للطلاب حول ما يعرف بمحددات الدور ، أو الوصف الوظيفي للدور ، وما يتوقع أن يقوم به العضو المناط به دور ما من الأدوار . إن توضيح ما يتضمنه الدور هو أمر لا يقل أهمية عن القيام بما هو مطلوب ، وكثيراً ما يحدث أننا نتبنى أدواراً نجهل محدداتها أو مضامينها .

Roles Conflict

• حاول دائماً تغيير الأدوار في المجموعات ، ولا تبقِ على الأدوار بيد أشخاص مُعيَّنين خوفاً من الاستخدام المغلوط من جهة ، وحتى تتيح للجميع أكبر فرص ممكنة للتعلم عن الأدوار المختلفة .

Continuos Changes of Roles

• شجع (فكرة الطالب المعلم) و (المتدرب المدرب) كنوع من المشاركة ، ولكن حاول أن تمنح هذه الفرصة للجميع ، إن إتاحة الفرصة للمشارك ليتولى إدارة جلسة أو حصة أو جزء من الجلسة أو الحصة ؛ يعطيك الفرصة كمدرب أو معلم للملاحظة ، ويوفر الفرصة للطلاب للتعلم عن إدارة المواقف المختلفة .

The Student Teacher
The Trainee Trainer

تابع ما يطرأ من جديد على أنواع التكنولوجيا التعليمية والتدريبية

- لا تحاول منع أحد من إبداء رأيه ، إنك إذا فعلت ذلك فإنما تكون قد سارعت إلى بناء مواقف وردود فعل سلبية تجاهك ، ولذلك شجع وأشعر الجمهور بأنك بحاجة فعلاً إلى آرائهم ومساهماتهم .

We Need Your Opinion

- تذكر أن المطلوب هو توفير أجواء تعليمية تعلمية تدريبية بأقل فرص ممكنة من الرسمية ، إن المطلوب هو توفير أجواء أقل رسمية أو غير رسمية كشرط من شروط البيئة السليمة للتعلم .

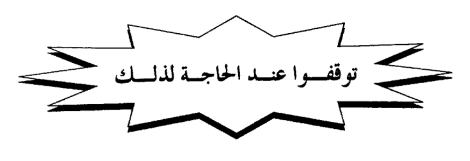
Informality As opposed to Formality

- إن واحدة من أهم استراتيجيات تفعيل وضمان مشاركة الكل هو عدم الحكم على مساهمات طالب أو مشارك بأنها غير ذات قيمة ؛ ولذلك على المعلم والمدرب تثمين مساهمات الأعضاء والمجموعات ، مهما قلت أو كبرت من وجهة نظرة أو من وجهة نظر الآخرين من الطلاب والمتدربين .

Appreciate Contributions

- وضح دوماً الهدف المرجو تحقيقه خلال هذا الوقت بالذات ، وافعل ذلك في كل مرة تبدأ بها العمل لتحقيق أهداف من نوع ما .

Always Start With Clarifying What We as Group intending to achieve together



- انظر في كافة الاتجاهات ، وانظر إلى الجميع ، وتذكر أن الجمهور يراقب في أغلب الأحوال نظراتك .

Eyes Screening

- تمرس على فن الأسئلة السابرة من حيث ما هي نوعها أو نمطها أو طبيعتُها وكيف نسأل ؟ ومتى تسأل ؟

Probing Questions

- تذكر دائماً أن التقويم يجب أن ينصب على تقويم الأهداف لا على الأشخاص .

Evaluating Objectives Not Persons

- ليكن معلوماً لديك أن الطلاب والمتدربين يفسرون الشيء الواحد من مناظير مختلفة ؛ فقدر ذلك دائماً .

Students Perception

- لاحظ باستمرار المجموعات وهي تعمل ودون ما تلاحظ باستخدام قوائم رصد ملاحظة .

Observing the Group

- لا تهمل أي شيء ؛ فحتى ما تعتقد بأنه أمر بسيط هو فعلاً أمر على قدر من الأهمية التي تستحق الاهتمام والعناية .

Take Care of Everything

- بين بوضوح مواطن الخطر منذ البداية ، تذكر أن المجموعات قد تندفع سريعاً نحو الإنجاز ، فاجعل الأمر بيّناً منذ البداية حول الأخطار المتوقعة .

Expected Danger

- اعمل على إزالة المخاوف المتولدة في نفـوس الطـلاب والمتدربيـن عندما تستخدم تكنولوجيا من نوع ما لأول مرة .

Introducing a new Technology

- قدم نفسـك إلى المجموعـة بشـكل جيد وواضح وهادئ . قـدم معلومات صحيحة فهذه هي فرصتك .

Present Your Self well

- لحظة من فضلك . منذ فترة لم تبتسم .

Please Smile

- انتبه إلى الطلبة والمتدربين ذوي الاحتياجات الخاصة .

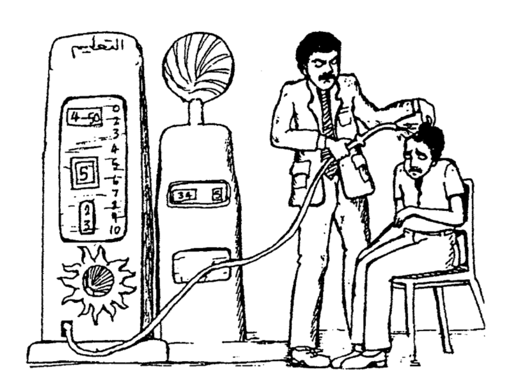
Student's With Special Needs

- تأكـد من أن مطبوعاتك وأوراقك وجميـع ما سيقدم واضـح ، وخال من الأخطاء اللغوية .
- تأكد أن لديك العدد الكافي من أوراق المهمات ؛ ولديك أيضاً نسخاً إضافية .
- لا تَنْـسَ أن الزملاء هم مصدر مهم لك ولعملك ؛ فاسعَ دوماً للحصول على تغذية راجعة منهم ، وتحدث إليهم حول عملك .
- يجب أن نقبل دائماً بحد أدنى من الفوضى .
- لا تنسى أن يأخذ الطلاب والمتدربون شيئاً إلى بيوتهم من فترة لأخرى .

Take Home Activities

• أنت لست مزود وقود .

You are Not A Fuel Filler



* مصدر الرسم : من مسودة « التدريب من اجل التغيير » دليل للعاملين مع المجتمع ، نوفمبر ١٩٩٤ ص ١٠.

المصـــادر

١ ـ حسنين حسين (١٩٩٨) ، **الحقيبة التدريبية حول تدريب المدربين . غير منشورة .**

٢ ـ البرنامج التدريبي حـول تدريب المدربـين ، (١٤ ـ ١٩٩٨/٢/١٩) . نتاجات عمل ومهمات . عمان . مركز التدريب ، مجمع الملكة زين الشرف التنموي . اعداد وتنفيذ : حسين حسنين .

٣ ـ حســنين حسـين (١٩٩٨) ، **الحقيبة التدريبيـة حول تطوير الحقائب التدريبية . غير منشورة .**

٤ ـ البرنامــج التدريبي حـول تطويـر الحقائـب التدريبيـة ، (٧ ـ ١٩٩٨/٣/١٢) . نتاجات عمل ومهمات . عمان . مركز التدريب ، مجمع الملكة زين الشرف التنموي اعداد وتنفيذ : حسين حسنين .

٥ ـ البرنامـج التدريبي حـول تدريـب المدربين ، (١٤ ـ ١٩٩٨/٣/١٩) . نتاجات عمل ومهمات . المركز الاقليمي للبحوث الزراعية ونقل التكنولوجيا ، الكرك . اعداد وتنفيذ : حسين حسنين .

٦ ـ حسنين حسين (١٩٩٨) ، **الحقيبة التدريبية حول مهارات التيسير . غير منشورة .**

٧ ـ البرنامج التدريبي حـول مهـارات التيسـير ، (١١ ـ ١٩٩٨/٤/١٦) . نتاجات عمل ومهمات . مدارس الدر المنثور ، جمعية التنمية والخدمات الاجتماعية . اعداد وتنفيذ : حسين حسنين .

٨ ـ البرنامـج التدريبي حـول مهـارات التيسـير ، (١٨ ـ ١٩٩٨/٤/٢٣) نتاجــات عمل ومهمات . مركز التدريب ، مجمع الملكة زين الشرف التنموي . اعداد وتنفيذ : حسين حسنين .

٩ ـ حسنين حسين (١٩٩٨) ، **الحقيبة التدريبية حول دراسة الحالة . غير منشورة .**

١٠ ـ البرنامـج التدريبي حول دراســة الحالــة ، (٢ ـ ١٩٩٨/٥/٧) . نتاجات عمل ومهمات . مركز الرازي ، جمعية التنمية والخدمات الاجتماعية . إعداد وتنفيذ حسين حسنين .

١١ـ البرنامج التدريبي حول تدريب المدربين ، (٩ ـ ١٩٩٨/٥/١٤) . نتاجات عمل ومهمات . مركز التدريب ، مجمع الملكة زين الشرف التنموي . إعداد وتنفيذ : حسين حسنين .

١٢ـ البرنامج التدريبي حول تطوير الحقائب التدريبية ، (١٣ ـ ١٩٩٨/٦/٨) . مركز الرازي . مدارس الدر المنثور ، جمعية التنمية والخدمات الاجتماعية . نتاجات عمل ومهمات . اعداد وتنفيذ : حسين حسنين .

١٣ـ حسنين حسين (١٩٩٨) ، **الحقيبة التدريبية حول تشكيل وتنظيم القيادات المحلية . غير منشورة .**

١٤ـ البرنامج التدريبي حول تشكيل وتنظيم القيادات المحلية ، (٤ ـ ١٩٩٨/٧/٩/) وزارة التنمية الاجتماعية . مركز التدريب ، مجمع الملكة زين الشرف التنموي . نتاجات عمل ومهمات . اعداد وتنفيذ : حسين حسنين .

١٥ـ البرنامج التدريبي حول تدريب المدربين ، (١١ ـ ١٩٩٨/٧/١٦) . منظمة اليونيسيف . مركز التدريب ، مجمع الملكة زين الشرف التنموي . نتاجات عمل ومهمات . اعداد وتنفيذ : حسين حسنين .

١٦ـ حسنين حسين (١٩٩٨) ، **الحقيبة التدريبية حول إدارة مجموعات العمل . غير** منشورة .

١٧ـ البرنامج التدريبي حول إدارة مجموعات العمل ، (١ ـ ١٩٩٨/٨/٦) . مدارس الدر المنثور ، جمعية التنمية والخدمات الاجتماعية . نتاجات عمل ومهمات . اعداد وتنفيذ : حسين حسنين .

١٨ـ البرنامج التدريبي حول تدريب المدربين ، (١٢ ـ ١٩٩٨/١٢/١٧) . مركز التدريب ، مجمع الملكة زين الشرف التنموي ، نتاجات عمل ومهمات . إعداد وتنفيذ : حسين حسنين .



١٠٠٠ فكرة وفكرة

السلسلة الاولى من سلاسل كتب المدرب الفعال رسالة إلى كل مدرب ومنشط وميسر ومعلم .

- إذا كنت تشكو من ضغوط العمل وليس لديك ما يكفي من وقت لتخلو إلى كتاب أو مرجع موسع وتحتاج في الوقت نفسه إلى النظر في ما يعينك على التبصر والاسترشاد ومراجعة اعمالك القبلية والاثنائية والبعدية لعمليات وفعاليات وانشطة التدريب والتعليم فإن هذا المورد هو ما تحتاج إليه فعلاً .
- يوفر هذا المورد مجموعة من الموجهات والارشادات الخفيفة والمباشرة في مجالات وأوجه مختلفة نذكر منها :

- طرائق وفنيات تبديد الملل عند الجمهور
- إدارة الانفعالات
- فنيات شد الانتباه
- أساليب الحوصلة والاغلاق
- فنون مخاطبة ومواجهة الجمهور
- انفعال المدرب
- إدارة المواقف الحرجة
- إدارة الضغوطات
- أشكال الحوافز
- إرشادات اتصالية للمدرب قبل - اثناء - بعد التدريب
- نصائح سريعة جداً
- معابر الاعلان والتسويق للبرامج التدريبية
- حقوق المتدربين

المطابع التعاونية - عمان